

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)
Институт философии

Заведующий Кафедрой
конфликтологии
_____ А.И. Стребков

Председатель ГЭК

Выпускная квалификационная работа на тему:

Переговоры как способ управления конфликтами в бизнесе

Направление 37.04.02 – Конфликтология

Рецензент:

ФИО
_____ (_____)

Выполнил:
Студент магистратуры
Воронова Рената Максимовна
_____ (подпись)

Научный руководитель:
профессор, д.филол.н., доцент
Алейников Андрей Викторович
_____ (подпись)

Санкт-Петербург
2018

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----------|
| Введение..... | 3 |
| 1. Конфликты в бизнесе: ключевые характеристики | |
| 1.1. Понятие и сущность бизнеса..... | 7 |
| 1.2. Ценности и интересы бизнес-сообщества..... | 12 |
| 1.3. Виды и особенности конфликтов в бизнесе..... | 22 |
| 2. Теоретико-методологические подходы к анализу переговоров | |
| 2.1. Переговоры: концептуализация понятия..... | 32 |
| 2.2. Основные модели переговоров..... | 39 |
| 3. Управление конфликтами в бизнесе посредством переговоров | |
| 3.1. Способы управления конфликтами в бизнесе..... | 67 |
| 3.2. Условия применения переговоров к конфликтам в бизнесе..... | 76 |
| 3.3. Роль переговоров среди способов управления конфликтами в бизнесе.. | 81 |
| Заключение..... | 92 |
| Список литературы..... | 95 |

Введение

Во все времена существования человеческих обществ люди вели переговоры. Фигура переговорщика — человека, который может организовать и провести эффективное общение для достижения какой-либо договоренности — всегда была почетной и уважаемой.

Наряду с переговорами всегда были и другие способы управления конфликтами — силовые и правовые. Выбор наиболее верного способа в той или иной ситуации мог предопределить судьбу целого государства, народа.

В XIX веке колоссальный рывок в развитии совершали социогуманитарные науки — психология, социология, юриспруденция. В их числе начинает зарождаться и конфликтология — как отдельная область знания, предметом исследования которой является конфликт — и как особое философское понятие, и как конкретное проявление общественной жизни.

Знания для теории конфликта черпались из других наук, более развитых к моменту времени. А опыт, накопленный поколениями людей, практикующих управление конфликтами, указывает на переговоры как наиболее эффективный способ управления конфликтами. Поэтому прикладная конфликтология представляет собой почти полностью знание о переговорах, их видах и способах их ведения в конфликте.

Внедрение в жизнь общества переговоров и медиации, их особого вида, которое в течение трех десятков лет осуществляют конфликтологи-практики в России, показывает наибольшую приверженность ведению переговоров со стороны предпринимателей, бизнес-сообщества. В то же время среди предпринимателей распространены и другие способы управления конфликтом — обращение в суд и применение силы.

Настоящее исследование направлено на обоснование переговорного процесса как наиболее подходящего бизнесу и эффективного способа управления конфликтами.

Актуальность исследования обусловлена несколькими немаловажными факторами.

Во-первых, это глобальное направление совместной деятельности бизнеса и государства – экономический рост России. Безусловно, весомая часть решений, требующихся для реализации этой непростой цели, лежит в области политических и макроэкономических процессов, на которые рядовые члены предпринимательского сообщества не оказывают значительного влияния. В то же время, свой позитивный или негативный вклад в экономический рост вносит каждый предприниматель, проявляя конструктивное или деструктивное поведение в неизбежных конфликтных ситуациях. Неразрешенные конфликты приносят убытки предпринимателям, которые в них участвуют, а также партнерам, с которыми они взаимодействуют в процессе своей деятельности. В этой связи нужна особая культура предотвращения и преодоления конфликтов, и умение вести переговоры занимает в этой культуре центральное место.

Во-вторых, данное исследование актуально в связи с прямым поручением Президента РФ В.В. Путина, которое было дано еще в 2004 году на VI Всероссийском съезде судей. По словам В.В. Путина: «... надо всемерно развивать методы, широко зарекомендовавшие себя в мире. Имею в виду досудебное и судебное урегулирование споров посредством переговоров и мировых соглашений, а также альтернативные способы разрешения конфликтов с помощью третейского разбирательства»¹. Поручение Президента направлено на снятие с судов того огромного объема работы, из-за которого процесс рассмотрения и разрешения споров замедляется. Успешное ведение бизнеса требует быстрых и экономически эффективных решений в случае возникновения споров.

В-третьих, исключительная важность темы настоящего исследования подтверждается положениями и деятельностью крупнейших объединений предпринимателей в России. Так, Хартия корпоративной и деловой этики Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) содержит

¹ Из материалов VI Всероссийского съезда судей (30 ноября - 2 декабря 2004 г.) (URL: <http://www.ssrf.ru/page/846/detail/>) (дата обращения: 15.05.18)

следующее положение: «Мы, представители делового сообщества Российской Федерации ...принимаем на себя добровольное обязательство в практике своей предпринимательской деятельности следовать следующим нормам корпоративной этики: ... В ситуации конфликта интересов добиваться разрешения споров путем переговоров, использовать механизмы внесудебного разрешения споров, предоставляемые Объединенной комиссией по корпоративной этике при РСПП».²

Особую активность в продвижении культуры переговоров и альтернативных способов разрешения споров проявляет Санкт-Петербургское региональное отделение Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» в лице Комитета по правовым вопросам³. Продвижение переговорного процесса и медиации среди предпринимателей также поддерживается рядом региональных бизнес-омбудсменов — уполномоченных по защите прав предпринимателей⁴. Огромная роль в этой деятельности принадлежит общественным организациям медиаторов, которые осуществляют ведение переговоров по разрешению конфликтов между предпринимателями⁵.

Таким образом, актуальность настоящего исследования подтверждается и необходимостью исполнения поручений Президента РФ, и документами общественных объединений предпринимателей, и реальной деятельностью, которая осуществляется по всей России в этом направлении.

Объект настоящего исследования — управление конфликтами в бизнесе.

Предмет исследования — переговоры как способ управления конфликтами в бизнесе.

² Хартия корпоративной и деловой этики. // Российский союз промышленников и предпринимателей. (URL: http://ars-rspp.ru/corp_ethics/docs/charter_of_corporate_ethics) (дата обращения: 15.05.18)

³ Основные цели и задачи Комитета по правовым вопросам. // ООО «Деловая Россия». (URL: <http://deloros.spb.ru/komitet-po-pravovim-voprosam-dr/>) (дата обращения: 15.05.18)

⁴ Медиация. Цели и преимущества. // Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Санкт-Петербурге. (URL: <https://ombudsmanbiz.spb.ru/медиация/>) (дата обращения: 15.05.18)

⁵ Медиация в бизнесе. // НП «ЛИГА МЕДИАТОРОВ». (URL: <http://arbimed.ru/mediaciya-v-biznese>) (дата обращения: 15.08.18)

В качестве гипотезы исследования мы выдвигаем следующий тезис: переговоры являются наиболее подходящим для бизнес-сообщества способом управления конфликтами, поскольку соответствуют его ценностям и способствуют наиболее полной реализации его интересов.

Цель исследования — выявить специфику переговоров в системе управления конфликтами в бизнесе и сравнить переговоры с другими способами управления конфликтами в бизнесе.

Задачи исследования:

- определить специфику и предложить классификацию конфликтов в бизнесе
- проанализировать теоретико-методологические подходы к изучению переговоров;
- выделить и обосновать способы управления конфликтами в бизнесе;
- выявить роль переговоров в управлении конфликтами в бизнесе.

Методы исследования: сравнительный анализ, изучение документов.

Работа состоит из 3 глав, 7 параграфов, введения, заключения, списка используемой литературы. Объем работы составляет 100 страниц.

Глава 1. Конфликты в бизнесе: ключевые характеристики

1.1. Понятие и сущность бизнеса.

Для того чтобы проанализировать переговоры как один из способов разрешения конфликтов в бизнесе, прежде всего, необходимо определить, что представляет собой бизнес, какие ценности и интересы разделяет бизнес-сообщество, а также какие конфликты возникают между людьми в процессе функционирования бизнеса.

С точки зрения современного российского законодательства, субъекты бизнеса – «организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации)», либо некоммерческие организации, которую эту цель не преследуют⁶. Та экономическая деятельность, которую в настоящем исследовании мы называем бизнесом, реализуется посредством коммерческих организаций. Итак, цель коммерческих организаций – получение прибыли. В силу комплексного подхода к настоящему исследованию, мы не можем ограничивать понимание бизнеса данным положением.

Законодательные нормы относительно разграничения деятельности на коммерческую и некоммерческую связаны, в первую очередь, с определением налогообложения и потому не могут предоставить логически исчерпывающее понимание, сосредоточиваясь на практических финансовых интересах государства. Поэтому мы обратимся к трудам классиков социологии, в частности к К.Марксу и М.Веберу, в которых особое место отводится сущности бизнеса.

Структурно-классовая теория К.Маркса предполагает движение человеческих обществ по пяти формациям:

- первобытно-общинная;
- рабовладельческая;

⁶ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017). / (URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/) (дата обращения: 12.03.2018)

- феодальная;
- капиталистическая;
- коммунистическая⁷.

С ранних времен существования человеческих обществ люди осуществляли обмен товарами и услугами. Возможность обмена как такового обусловлена различиями между людьми – в их природных талантах и приобретенных умениях. Эти обстоятельства формируют такой важный исторический процесс как разделение труда.

В первобытно-общинной формации, с точки зрения К.Маркса, преобладает разделение труда по принципу специализации. Одни люди занимаются охотой, другие – собирательством, третьи – ремеслом, четвертые – земледелием, пятые – скотоводством и т.д. Между ними завязываются отношения обмена результатами своей деятельности.

Однако в дальнейшем, в связи с ростом численности населения, изобретением более технологичных средств производств и укрупнению производительных процессов, происходит разделение труда по иному принципу: выделяется класс управляющих и класс управляемых. Первые осуществляют организацию, планирование, контроль производственных процессов, а вторые заняты физическим или умственным трудом, благодаря которому создается продукт.

Оказываясь под контролем управляющих, продукт, производимый управляемыми, отчуждается от них⁸. Управляемые теряют возможность распоряжаться продуктом, поскольку средства производства оказываются в собственности управляющих. Иными словами, технологический прогресс, производство сложных продуктов требуют такой организации труда и таких средств производства, над которыми управляемыми не могут установить собственный контроль и они оказываются в экономической зависимости от управляющих.

⁷ См.: К. Маркс и Ф. Энгельс. Сочинения. Изд. 2-е. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1960.

⁸ См.: К. Маркс. Экономическо-философские рукописи 1884 года. Соч., т. 42. - С. 41-174.

Таким образом, управляющие и управляемые, по мнению К.Маркса, переходят в классы угнетателей и угнетаемых соответственно. Первобытно-общинная формация переходит в рабовладельческую. К экономической зависимости добавляется политическая и правовая.

Феодальное общество характеризуется большей экономической и политической свободой, чем рабовладельческое. Именно в это время города становятся свободными экономическими центрами. Сбежав в город, зависимый крестьянин мог при наличии возможностей стать ремесленником, торговцем, т.е. свободным человеком, самостоятельно осуществляющим экономическую деятельность.

Капитализм возникает, по мнению К.Маркса, в процессе создания предприятий современного типа, в которых средства производства находятся в собственности капиталиста (буржуа), но в то же время рабочие предприятий (пролетариат) не имеют никакой зависимости от своего нанимателя, кроме экономической.

Таким образом, современный бизнес, исходя из выводов К.Маркса, – это экономическая модель организации труда, имеющая в себе перманентный конфликт между классами буржуазии и пролетариата, направленная на извлечение прибыли⁹.

Кроме того, бизнес находится в конкурентной среде. Конкуренция подчиняется экономическим и юридическим законам и также является своего рода латентным конфликтом, в который вступает каждый бизнесмен. Латентность конкуренции как конфликта заключается в том, что зная о ней и участвуя в конкурентных отношениях, предприниматели могут не иметь друг с другом ни личных, ни деловых отношений, не знать друг друга в лицо, не иметь обид и озлобленности, которыми типичные конфликты, как правило, сопровождаются.

⁹ К. Маркс и Ф. Энгельс. Сочинения. Изд. 2-е. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1960. – С. 237-241.

К схожим выводам приходит и М.Вебер в своей известной работе «Протестантская этика и дух капитализма». М.Вебер обращает внимание на недостаточность определения понятия бизнеса через контекст извлечения прибыли, «получения наживы»: «капитализм, безусловно, тождественен стремлению к наживе в рамках непрерывно действующего рационального капиталистического предприятия, к непрерывно возрождающейся прибыли, к рентабельности»¹⁰.

Это связано с тем, что получение каких-либо материальных ресурсов – денег, драгоценностей – может быть организовано вне правового поля. Пиратство, каперство, набеги и военные походы, в которых важную роль играет получение экономических результатов, организуются государствами и нарушают дух международно-правовых отношений.

Вышеизложенное, по мнению М.Вебера, не является капитализмом, поскольку в его основе нет рациональной организации труда и соблюдения законности при осуществлении этой деятельности.

Для М.Вебера, в отличие от К.Маркса, негативно оценивающего капитализм как явление, сущностью капитализма является рациональное и добросовестное вложение в дело труда как работодателей, так и работников. М.Вебер подкрепляет свое отношение к бизнесу религиозными представлениями мыслителей эпохи Реформации, в частности, М.Лютера и Ж.Кальвина.

По мнению М.Лютера, каждый человек имеет свое предназначение (beruf), данное ему от Бога. Оно может проявляться в работе, в экономической деятельности, в реализации своих талантов¹¹.

Ж.Кальвин, в свою очередь, добавляет к мыслям М.Лютера сотериологическое представление о предназначении человека. По его мнению, спасение человека (т.е. попадание в рай или ад после смерти)

¹⁰ М. Вебер. Протестантская этика и дух капитализма. // Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайдено. – М.: Прогресс, 1990. – С. 5.

¹¹ Там же. С. 43-51.

изначально predeterminedено Богом, и человек не может изменить уготованную ему до рождения участь.

Однако, в то же время, человек в течение своей жизни может получить информацию о том, определен он к спасению или нет. Критерием спасения человека является успех в финансовых, предпринимательских делах. Иными словами, по своим достижениям в бизнесе человек может судить о том, спасен ли он Богом или нет.

Именно это представление Ж.Кальвина, которое можно назвать фаталистическим, по мнению М.Вебера, является определяющим фактором, давшим толчок к развитию законного, современного бизнеса в европейских странах. Распространение кальвинизма, с одной стороны, способствовало исполнению заповедей, что породило стремление человека к одобряемой законом и нравственностью деятельности. С другой стороны, несмотря на фатализм Ж.Кальвина¹², повысилась мотивация к предпринимательской деятельности, поскольку именно ведения бизнеса позволяет достичь законного финансового успеха, который является для кальвинистов критерием спасения человека¹³.

Таким образом, бизнес, по мнению классиков социологии, характеризуется следующими аспектами:

- 1) Целями ведения бизнеса являются:
 - извлечение прибыли;
 - самореализация (исполнение предназначения).
- 2) Способы ведения бизнеса характеризует:
 - законность;
 - рациональная организация труда¹⁴.
- 3) Отношения участников бизнеса характеризует:

¹² Institution de la religion chrétienne par Jean Calvin. Nouv. ed. soigneusement rev. et corr. sur l'éd. française de 1560. / (URL: https://archive.org/stream/institutiondelar00calvuoft/institutiondelar00calvuoft_djvu.txt) (дата обращения: 19.04.2018)

¹³ М. Вебер. Протестантская этика и дух капитализма. // Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайдено. – М.: Прогресс, 1990. – С. 107-108.

¹⁴ Там же. С. 7.

- перманентный латентный конфликт бизнесменов друг с другом (конкуренция);
- перманентный конфликт работника и работодателя (компромиссные трудовые отношения)¹⁵;
- наличие экономической взаимозависимости друг от друга.

Исходя из вышеизложенного материала и выделенных из него характеристик, сформируем определение бизнеса для целей нашего исследования:

Бизнес – это законная экономическая деятельность, характеризующаяся рациональной организацией труда, направленная на извлечение прибыли и сопровождаемая внешними и внутренними конфликтами.

Исследователи напрямую не выделяют конфликт в качестве некоторого предельного основания, без которого бизнес не может существовать и функционировать.

В то же время все исследователи сходятся в том, что современный бизнес существует в конкурентной среде. Кроме того, отношения работодателей и работников *argiori* являются конфликтными и могут быть временно урегулированы посредством компромисса¹⁶.

Это действительно так, поскольку интерес работодателя в том, чтобы меньше платить и получать больший результат. Интерес работника, напротив, заключается в том, чтобы получать как можно больший доход, при этом, по возможности, меньше работая.

Исходя из вышеизложенного, прежде чем перейти к рассмотрению непосредственно конфликтов в бизнесе, необходимо определить интересы и ценности бизнес-сообщества, по поводу реализации которых разворачиваются конфликты.

¹⁵К. Маркс и Ф. Энгельс. Сочинения. Изд. 2-е. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1960. – С. 632-633.

¹⁶Сатикова С.В. Исследование специфики понимания участниками переговорных стратегий разрешения конфликтов. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – С. 317-319.

1.2. Ценности и интересы бизнес-сообщества.

Как мы говорили выше, по мнению К.Маркса, капиталистическая формация, в процессе существования которой возник и получил развитие современный бизнес, является лишь продолжением деструктивных процессов, связанных с перманентным конфликтом угнетателей и угнетенных.

Вопрос о наличии или отсутствии классового разделения общества является дискуссионным. Поэтому мы рассмотрим предпринимателей и бизнесменов как некоторую социальную группу, объединяемую общими ценностями и интересами. Определим смысловое различие между предпринимателями и бизнесменами.

Предприниматель – это человек, который осуществляет деятельность, направленную на извлечение прибыли, посредством внедрения значимых инноваций.

Бизнесмен – это человек, который осуществляет управление капиталом, т.е. рациональной организацией труда с целью извлечения прибыли.

Различие между этими понятиями касается в первую очередь качества того предприятия, которым управляет человек – является ли оно инновационным или нет. Мы говорим о человеке как о предпринимателе или бизнесмене, однако под словом «предпринимательство» мы никогда не понимаем само дело, предприятие, в отличие от слова «бизнес», которое чаще всего используется именно в этом значении.

Бизнес может быть инновационным или традиционным. Причем, инновации могут применяться ко многим аспектам бизнеса¹⁷: технологии, организации производства, организации продаж, взаимодействию с потребителем, отношениям собственников и т.п.

Иными словами: каждый предприниматель владеет бизнесом, но не каждый бизнесмен является предпринимателем. Хотя и в науке, и в СМИ, и в

¹⁷ См.: Иванова Н.Г. Инновационный бизнес в России: проблемы и перспективы. // Проблемы современной экономики. 2013. №4(48). – С. 188-192.

публицистике эти слова зачастую заменяют друг друга без изменения смысловой нагрузки.

Поэтому здесь и далее мы будем использовать слова «предприниматель» и «бизнесмен» как синонимы, поскольку смысловое различие этих понятий не является существенным для исследования конфликтов в бизнесе. Исключение составляет случай конфликта инвесторов и стартаперов (когда с одной стороны выступает хозяин капитала, с другой – носитель идеи, т.е. потенциальный предприниматель, еще не имеющий бизнеса).

Есть и другое значение, в котором часто употребляется слово «бизнес» - сообщество предпринимателей или бизнесменов. Во избежание путаницы в настоящем исследовании мы будем использовать слово «бизнес» в значении экономической деятельности или предприятия бизнесмена. Для обозначения сообщества предпринимателей мы будем применять в настоящем исследовании термин «бизнес-сообщество».

Рассмотрим базовые ценности и интересы бизнес-сообщества, которые позволяет нам изучить причины возникновения конфликтов в бизнесе и те принципы и способы поведения, которые присущи предпринимателям в ходе конфликтного взаимодействия.

Ценностные ориентации представляют собой «идеологические, политические, моральные и другие основания для оценки человеком окружающей действительности»¹⁸. Тогда ценности – это глубинные убеждения людей, которые задают цели их существования и деятельности, а также нормы, которым эта деятельность должна соответствовать.

С точки зрения исследователя ценностей М.Рокича ценности разделяются на две большие группы:

¹⁸ Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / под ред. В.П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 536.

1) терминальные ценности – убеждения, которые определяют смысл существования человека, стремление к которым является важнейшей целью, а отказ от которых равен потере идентичности;

2) инструментальные ценности – убеждения, создающие предпочтение тем или иным формам, способам и принципам поведения в различных ситуациях¹⁹.

По данным различных исследований²⁰ для предпринимателей имеют значение следующие терминальные ценности:

- свобода и ответственность;
- стремление сделать мир лучше;
- семья, обеспечение близким достойного уровня жизни;
- индивидуальность, самореализация.

Среди инструментальных ценностей выделяются:

- готовность идти на риск;
- стремление к власти и влиянию на политику;
- трудолюбие и работоспособность.

Другие исследования²¹ показывают несколько иные результаты. Например, для значительной части предпринимателей семейные ценности оказываются второстепенными по отношению к интересам дела, бизнеса, самореализации.

Также среди предпринимательских ценностей выделяются такие, как:

- упорный труд и осуждение досуга;
- авантюризм;
- лидерство;
- стремление к победе любой ценой;

¹⁹ По Васильевой И.В. Практикум по психодиагностике. Учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. – С. 114.

²⁰ Васянин Михаил Сергеевич Ценности предпринимательского слоя современной России // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №1. (URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-predprinimatelskogo-sloya-sovremennoy-rossii>) (дата обращения: 16.05.2018).

²¹ Исследование ценностных ориентаций предпринимателей. / (URL: <http://konspekts.ru/predprinimatelstvo/issledovanie-cennostnyx-orientacij-predprimatelej/>)

- игровое отношение к жизни²².

Данные качества, по мнению ряда исследователей, в целом отражают специфику психологии успешного человека, не обязательно занимающегося собственным бизнесом.

Ценностная модель Ш.Шварца, разделяющая ценности на десять больших групп²³, фиксирует четыре группы ценностей, которые присущи предпринимателям²⁴:

- достижения;
- самостоятельность;
- власть;
- универсализм.

Таким образом, исходя из приведенных выше данных, общими для предпринимателей являются следующие терминальные ценности:

- 1) свобода жизни и деятельности;
- 2) индивидуальность и самореализация;
- 3) стремление сделать мир лучше.

Общими инструментальными ценностями для предпринимательского сообщества, по мнению исследователей, являются:

- 1) чувство ответственности за свое дело;
- 2) готовность принимать решения и идти на риск;
- 3) упорство и целеустремленность.

Следует отметить, что исследования проводятся в различных частях света и государствах, и при их анализе важно учитывать присущие им и их населению исторические, географические, этнические и религиозные особенности.

²² Васянин М.С. Ценности предпринимательского слоя современной России // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №1. (URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-predprinimatelskogo-sloya-sovremennoy-rossii>) (дата обращения: 13.03.18)

²³ Ш. Шварц, Т.П. Бутенко, Д.С Седова, А.С. Липатова. Уточнённая теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России. // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9. №1. – С. 44-45.

²⁴ Ценности предпринимателей: что мотивирует открыть своё дело? // Entrepreneur., 2016. (URL: <https://entrepreneur.su/cennosti-predprinimatelej-chto-motiviruet-otkryt-svoe-delo/>) (дата обращения: 30.04.18)

В том числе исследование М.Вебера касалось, главным образом, европейских стран, тогда как в ту же историческую эпоху активно развивался бизнес в России, которая исторически связана не с протестантизмом, а с православием, в частности, со старообрядчеством, представители которого на протяжении XVIII-XIX вв. демонстрировали особый успех в ведении и бизнеса²⁵.

Современные исследования среди предпринимателей в России показывают их высокую приверженность семейным ценностям²⁶, тогда как многие западные исследования показывают приоритет интересов бизнеса над интересами семьи.

Также в России не обнаружено осуждения досуга, в отличие от некоторых западных стран (Великобритания, США)²⁷. Для большинства российских предпринимателей возможность обеспечить более качественный и частый отдых (в том числе с семьей) является важнейшим приоритетом, который толкает человека на выбор предпринимательства. Некоторые предприниматели стремятся к тому, чтобы в их свободное время, хобби было «максимально далеко от бизнеса»²⁸. В то же время это преимущество бизнеса перекрывается реальным положением дел, поскольку предприниматель, согласно тому же исследованию, вынужден работать более усердно, чем наемный работник, и вкладывать в это значительно больше времени.

Также важно отметить, что ценностные ориентиры не всегда являются стабильными и склонны к изменениям. Эти изменения происходят из-за возраста, смены интересов, движений по карьерной и статусной лестнице. Иными словами, та или иная ценность имеет меньшее или большее значение

²⁵ Наймушин В.Г. Макс Вебер и проблема самоопределения российского капитализма. // ЭНСП. 2004. №2. (<https://cyberleninka.ru/article/n/maks-veber-i-problema-samooopredeleniya-rossiyskogo-kapitalizma>) (дата обращения: 4.05.18)

²⁶ Васянин М.С. Ценности предпринимательского слоя современной России // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №1. (URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-predprinimatelskogo-sloya-sovremennoy-rossii>) (дата обращения: 13.03.18)

²⁷ Исследование ценностных ориентаций предпринимателей. / (URL: <http://konspekts.ru/predprinimatelstvo/issledovanie-cennostnyx-orientacij-predprinimatelej/>) (дата обращения: 4.04.18)

²⁸ Павлова О. Отдых на износ: как предприниматели превращаются в первооткрывателей. // Forbes Russia. 2015. (URL: <http://www.forbes.ru/forbeslife/dosug/287473-otdykh-na-iznos-kak-predprinimateli-prevrashchayutsya-v-pervootkryvatelei>) (дата обращения: 1.05.18)

для предпринимателей (как и для любого человека) в зависимости от той жизненной ситуации, в которой они находятся в момент исследования, из чего составление предельно точной карты ценностей не представляется возможным.

Итак, мы рассмотрели базовые ценности предпринимательского сообщества. Перейдем к изучению его интересов.

Во второй главе мы будем говорить об интересах более подробно. Интересы - актуальные потребности, которые необходимо реализовать, и часто именно конфликт сознательно или бессознательно выбирается человеком в качестве средства их реализации.

Рассмотрим, какие потребности являются актуальными для большинства предпринимателей в процессе ведения бизнеса.

1) Физиологические потребности.

Удовлетворение базовых физиологических потребностей является основой для выживания, существования человека, а также ощущения им счастья и психологического комфорта.

Ведение бизнеса позволяет достигать серьезных финансовых успехов, что позволяет поддерживать удовлетворение физиологических потребностей на высоком уровне. В частности, это имеет отношение к поддержанию здоровья, поскольку предпринимательская деятельность, помимо общих для всех возрастных изменений, сопряжена с высоким уровнем стресса, погруженностью в работу, усталостью, эмоциональным напряжением, которое сказывается на организме человека.

В этой сфере финансовая обеспеченность позволяет предпринимателю иметь дорогостоящее лечение, а также при необходимости качественное психологическое сопровождение.

Поэтому материальные интересы, т.е. получение финансовых средств, являются самыми актуальными.

2) Безопасность

Поскольку ведение бизнеса осуществляется в конкурентной среде, которая таит в себе в т.ч. и незаконные способы борьбы с конкурентом, безопасность предпринимателя и его окружения часто играет важнейшую роль. Также это особенно важно для тех предпринимателей, имущество бизнеса которых является средствами производства. От их сохранности зависит возможность ведения самого бизнеса.

В этой связи предприниматели вкладывают огромные средства в работу охранных структур с тем, чтобы их жизнь и имущество находились в безопасности. Актуализированность этого интереса настолько высока, что многие предприниматели не решаются вывести свой бизнес на новый финансовый и общественный уровень в страхе потерять то, что они имеют. С определенных сумм и уровня влияния экономические отношения переходят в политические, а законные зачастую в незаконные.

В связи с этим, безопасность является одним из самых актуальных интересов бизнес-сообщества.

3) Любовь и принадлежность.

Исследования показывают, что предпринимателей характеризует отсутствие ярко выраженной потребности в поддержке со стороны окружающих. Кроме того, тяга к индивидуальности перекрывает потребность в принадлежности к какой-либо социальной группе.

Однако следует отметить, что для многих предпринимателей именно семья, возможность обеспечить ей высокий уровень жизни и проводить качественный совместный отдых, является тем фактором, который вдохновляет на ведение бизнеса. В то же время этот интерес редко является актуальным в конфликтах предпринимателей.

4) Уважение и признание.

Бизнес носит соревновательный характер, поэтому уважение и признание часто являются теми интересами, из-за которых происходят самые ожесточенные конфликты.

Стремление быть первым, требование к себе почестей и уважения, амбициозность предпринимателей способны спровоцировать серьезное столкновение, сорвать партнерские отношения. Конфликт может начаться от одного-двух не вовремя и к месту сказанных слов, ущемляющих мнение о себе людей.

Таким образом, уважение и признание – это весьма актуальные интересы в деловых конфликтах.

5) Познавательные потребности.

Конфликты по поводу знаний редко встречаются бизнесе. Как правило, нереализованность познавательных потребностей мешает общению людей друг с другой, эффективной коммуникации, однако сама по себе не является причиной конфликтов.

Поэтому познавательные потребности не являются актуальными в бизнес-конфликтах.

6) Эстетические потребности.

Перфекционизм, стремление сделать все максимально качественно и эстетически красиво могут стать факторами, влияющими на развитие конфликтов. Сами по себе эстетические потребности не являются причинами конфликтов. Их проявление в конфликте, как правило, свидетельствует о недопонимании участников конфликта и их психологических особенностей, которые мешают им договориться в данный момент.

В то же время эстетические потребности являются мощным фактором, который способствует развитию бизнеса, его уникальности и успешности. Поэтому учитывать их в процессе разрешения конфликта – необходимость для грамотного специалиста.

7) Самореализация.

По результатам сравнения ценностных систем предпринимательского слоя Пензенской области и остального населения страны²⁹ было выявлено,

²⁹ См.: Васянин М.С. Ценности предпринимательского слоя современной России // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №1. (URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-predprinimatelskogo-sloya-sovremennoy-rossii>) (дата обращения: 14.05.2018).

что именно желание самореализоваться и быть независимым подтолкнуло людей заняться предпринимательством: «60% респондентов причиной, побудившей их стать предпринимателями выбрали «стремление реализовать себя, невозможность проявления всех своих способностей в качестве наёмного работника»³⁰.

Это важная и актуальная потребность, из-за которой происходят ожесточенные деловые конфликты. Стратегия ведения бизнеса строится на том, какого результата человек хочет достигнуть. Этот результат соответствует внутренним жизненным целям человека.

Когда люди по-разному смотрят на развитие одного бизнеса или отношения сотрудничества нескольких компаний, возникают конфликты, которые может назвать ценностями. Все предприниматели разделяют ценность самореализации, но при этом наполняют ее совершенно разным содержанием.

В связи с этим, самореализация – одних из актуальнейших интересов предпринимателей. Следует особо отметить, что самореализация – интерес, наиболее зависимый от социально-демографических характеристик предпринимателей.

Когда в компании есть несколько собственников разного пола и возраста, на определенных этапах развития бизнеса могут возникнуть разнообразные конфликты³¹, от исхода которых будет зависеть как будущая судьба этого бизнеса, так и будущее самих людей, вовлеченных в конфликтный процесс.

Видение самореализации изменяется под воздействием как внешних (политическая и экономическая обстановка, жизненные обстоятельства), так и внутренних факторов (регулярные психологические кризисы, переосмысление опыта и ценностей).

³⁰ Васянин М.С. Ценности предпринимательского слоя современной России // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №1. – С. 94. (URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-predprinimatelskogo-sloya-sovremennoy-rossii>) (дата обращения: 14.05.2018).

³¹ См.: О.А. Дуброва. Политическая парадоксальность гендерного дискурса в Российском обществе. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – С. 215-216.

Иными словами, бизнес – это лишь способ самореализации, а потому именно от того, как его собственники реализуют эту потребность, зависит его будущее, а значит, и возможность конфликтов.

Таким образом, для бизнес-сообщества наиболее актуальными являются следующие интересы:

- материальные интересы (финансы);
- безопасность;
- уважение и признание;
- самореализация.

Ценности и интересы бизнес-сообщества, которые мы рассмотрели в настоящем параграфе, являются факторами, влияющие на выбор способов управления конфликтами в бизнесе, о которых пойдет речь далее.

1.3. Виды и особенности конфликтов в бизнесе.

Прежде чем начать исследовать конфликты в бизнесе, их виды и особенности, необходимо прояснить определение понятия конфликт.

В различных науках встречается более двухсот определений понятия конфликта. Этот факт обусловлен рядом обстоятельств.

Во-первых, силу нахождения конфликта в предметной сфере целого ряда наук (психология, социология, философия, юриспруденция, политология, экономика и, наконец, конфликтология) признаки определения конфликта конструируются на основании базовых понятий, формирующих терминологический аппарат этих наук.

Например, для психологии характерно выделение конфликта как особого негативного переживания в числе других психических процессов³². В рамках социологии характерно определять конфликт как явление или процесс, возникающий в ситуации системных сбоев в работе социальных

³² См.: Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

институтов³³. Для юриспруденции характерно определять конфликт как нарушение правовых норм — будь то общеобязательных норм, так и установленных сторонами в ходе заключения сделки³⁴. В праве в конфликт вступают не только (и не столько) люди, но и акты, статьи, пункты. В политологии понятие конфликта замыкается на борьбе за политическую власть в форме влияния или господства. Иными словами, сколько наук, изучающих ту или иную грань конфликта, минимум столько и определений его понятия.

Во-вторых, для социогуманитарных наук характерно явление парадигмальности. Это означает, что наука представляет собой не единое целое, а некий набор взглядов, точек зрения на существо изучаемой наукой реальности, а также на способы ее познания.

Исследования конфликтов социологами принято разделять на структурно-функциональные (Т.Парсонс, Р.Мертон, Л.Козер) и структурно-классовые (К.Маркс, Р.Дарендорф). Притом, каждый из исследователей разрабатывает свое понимание конфликта, отличное от коллег по парадигме.

Например, для Т.Парсонса в «Структуре социального действия» конфликт является своего рода болезнью социальных систем, которую необходимо лечить и не допускать по возможности ее возобновления. Ближе к концу жизни Т.Парсонс все же приходит к мнению о естественности конфликта и для человека, и для социальных систем. Р.Мертон³⁵, в свою очередь, полагает, что общество задает для человека модели поведения, часть из которых является конфликтными. Человек выбирает, как реагировать на поставленные обществом цели и легитимные способы их достижения. Для Л.Козера конфликт³⁶ - это борьба людей за статус, власть и ресурсы, и гнет

³³ См.: Т. Парсонс «Система современных обществ» / Пер. с англ. Л. Седов, А. Ковалёв. — М.: Аспект Пресс, 1997.

³⁴ См.: Дмитриев А.В. Конфликтология: учебник / А.В. Дмитриев. — 3-е изд., перераб. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2012. — С. 43-49.

³⁵ См.: Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Роберт Мертон. — М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2006.

³⁶ См.: Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. О.А. Назаровой. — М.: Идея-Пресс; Дом интеллектуальной книги, 2000.

социальной системы не является определяющим фактором в выборе человеке — проявлять или не проявлять конфликтное поведение.

Для К.Маркса конфликт представляет собой открытую форму классовой борьбы — угнетателей или угнетенных, буржуазии и пролетариата. К.Маркс считал, что капитализм отменяет все формы рабства, кроме экономического. Соответственно, для него конфликт разворачивается в базисной экономической сфере. Напротив, его последователь и критик Р.Дарендорф полагал, что под конфликтом следует понимать иную классовую борьбу — между теми, кто господствует, и теми, кто подчиняется. Иными словами, он переносит понятие конфликта из сферы экономики в сферу политики, т. е. отношений господства и подчинения.

Взгляды психологов на конфликт также серьезно расходятся друг с другом. Для последователей аналитического подхода в психологии (З.Фрейд, К.Юнг, В.Райх) все внешние конфликты — это проявление внутреннего конфликта, рождающегося из детско-родительских отношений. С точки зрения сторонников мотивационного подхода, в основе конфликтов лежит фрустрация естественных потребностей разного уровня, а также воспринимаемая несовместимость интересов людей (К.Майерс³⁷).

Таким образом, не только множество наук, в сфере изучения которых находится понятие конфликта влияет на число определений. Число определений конфликта приблизительно равно числу парадигм в рамках разных наук, которых затрагивают проблематику конфликта тем или иным образом.

В-третьих, в конфликтологии не сложилось единого определения конфликта, которое исчерпало бы собой все признаки, характеризующие конфликт. Принято выделять целый ряд таких признаков:

- наличие борьбы, столкновения, противоборства;
- нанесение сторонами конфликта взаимного ущерба друг другу;

³⁷ См.: Майерс Д. Социальная психология: Интенсивный курс / Пер. с англ., 4-е межд. изд. — СПб.; М.: Еврознак; Олма-пресс, 2004.

- фрустрация естественных потребностей человека в конфликте;
- восприятие интересов другой стороны как мешающих реализации собственных интересов;
- наличие явных или открытых противоречий между сторонами конфликта;
- различия в установках, взглядах на мир, ценностях между сторонами конфликта;
- высокий уровень эмоционального накала;
- и др.

Каждый из вышеизложенных признаков имеет огромное значение при осуществлении работы с конфликтом — его диагностики, профилактики, урегулирования и разрешения. В то же время нельзя сказать, что обязательно наличие в ситуации всех этих признаков для того, чтобы ситуация определялась как конфликт.

Различные исследователи и практики-конфликтологи уделяют большее внимание одним признакам и меньшее соответственно другим при оценке конфликтности того или иного явления или процесса.

Например, для медиаторов-практиков (У.Линкольн, О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко, Е.Н. Иванова) характерно понимание конфликта как нанесения ущерба с целью защиты интересов. Для политических конфликтологов³⁸ важен взгляд на конфликт как на явное или латентное отношение противоположности (Р.Дарендорф³⁹), которое возникает не между людьми, а между взглядами, мировоззренческими позициями. Люди, которые разделяют противоположные позиции, с большой вероятностью, могут быть вовлечены в конфликт друг против друга.

Таким образом, конфликтология обладает не только парадигмальностью, как и вышеперечисленные науки. Терминологический

³⁸ См.: Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. Учебное пособие. — М.: Аспект Пресс, 1999.; Козырев Г.И. Политическая конфликтология: учебное пособие. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011.

³⁹ Р. Дарендорф. Современный социальный конфликт. Очерк политики и свободы / Ральф Дарендорф; Пер. с нем. Л.Ю. Пантиной. — М.: РОССПЭН, 2002.

аппарат конфликтологии как науки пока лишь находится в стадии формирования, что также не дает возможности сформулировать единое определение.

В-четвертых, конфликт является настолько значимым для человека явлением⁴⁰, что формирование единого взгляда на него как в бытовой, так и в научной сфере, означало бы безусловную потерю знаний о нем. Поэтому мы будем оперировать несколькими понятиями для получения полной картины о предмете настоящего исследования.

Конфликты в бизнесе – столько же частое и неоднозначное явление, как и конфликты в целом. Рассмотрим несколько классификаций конфликтов в бизнесе по различным основаниям.

По объекту конфликта.

Объект конфликта – эта та часть реальности, по поводу которой возникают разногласия между людьми, группами, организациями и государствами.

Принято выделять три базовых объекта конфликта⁴¹:

- ресурсы (материальные или нематериальные блага, которые необходимы людям для удовлетворения потребностей);
- статус (положение, социальная позиция, предоставляющая определенный уровень власти и влияния);
- ценности (убеждения, которые определяют смысл жизни человека и качество действий, направленных на реализацию этого смысла).

Соответственно, конфликты в бизнесе по объектному основанию разделяются на:

- ресурсные (борьба за прибыль и порядок ее распределения, владение средствами производства);

⁴⁰ См.: Аллахвердова О.В. Причины деструктивного поведения и когнитивные барьеры в конфликте. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – С. 257-259.

⁴¹ Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) под ред. д. филос. н. Е.Н. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС, 2000. – С. 55.

- статусные (борьба за место в сообществе, близость к власти, влияние на партнеров и потребителей);

- ценностные (борьба за реализацию жизненных целей, миссии, а также отстаивание конкретных способов достижений этих целей).

Деление конфликтов на ресурсные, статусные и ценностные – как в бизнесе, так и в целом, по мнению практикующих конфликтологов и медиаторов, носит теоретический, умозрительный характер. На практике сложно встретить какой-либо конфликт, в котором один из трех объектов отсутствовал бы.

Соответственно, данная классификация не дает практику возможность при анализе конфликта выделить его в один из вышеизложенных видов и применять к нему сообразно этому виду способы работы с ним. Специалисту в этом случае придется осуществлять работу со всеми аспектами.

По предмету конфликта.

Предмет конфликта – это причина, по которой возникают разногласия и враждебные действия между людьми.

Медиатор-практик У.Линкольн выделяет пять таких причин⁴²:

- информация (столкновение из-за распределения данных или их искажения);

- поведение (столкновение из-за несовместимости стилей взаимодействия людей друг с другом);

- установки (столкновение из-за несоответствия жизненных стереотипов и ожиданий друг от друга);

- ценности (столкновение из-за различий в мировоззрении);

- структурный фактор (столкновение из-за внешних влияний, которые стороны не в силах изменить – политическая и экономическая ситуация, законодательство).

⁴² См.: Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Пособие для слушателей курса. Специальное сокращённое обобщённое издание для международного использования / под редакцией к.пс.н. Е.Н. Ивановой. – СПб., 1995.

Как и в случае с объектом конфликта, классификация по предмету конфликта носит всеобщий характер и лишь предупреждает практика о том, какие вопросы ему предстоит решать, работая с любым конфликтом, который он будет урегулировать.

В то же время следует отметить, что значение информационного и структурного факторов в конфликтах в бизнесе может иметь огромное значение. Передача информации в бизнесе, ее скорость, порядок, наличие или отсутствие искажений влияет на получение сторонами конфликта ресурсов, удержание статуса и репутаций.

Структурный фактор в бизнесе имеет решающую роль, поскольку любые решения, которые принимают предприниматели должны соотноситься с действующим законодательством, а также быть адекватными текущей экономической и политической ситуации.

По субъектам конфликта

Субъекты конфликта – это лица или группы, которые принимают в конфликте прямое или опосредованное участие.

Выделяется несколько видов субъектов конфликта:

- стороны или конфликтанты (главные участники конфликта, которые наносят друг другу ущерб с целью реализации своих интересов);
- активные и пассивные сторонники (родственники, друзья, коллеги и иные лица, помогающие конфликтантам в силу своих возможностей и заинтересованности)⁴³;
- управленцы (те, кто воздействует на конфликт с целью реализации собственных интересов);
- жертвы (те, кто не участвует в конфликтных действиях, но терпит ущерб от конфликта).

Для того чтобы соотнести классификацию субъектов конфликта с акторами бизнеса, определим, кто к ним относится:

⁴³ См.: Конфликт. Структура и динамика. В курсе обучения конфликтологов-посредников. / Карпенко А.Д. – СПб., 2010.

- предприятия (организации, целью которой является извлечение прибыли; от имени организации выступает первое лицо – собственник бизнеса или топ-менеджер);

- собственники бизнеса (формальные или неформальные выгодоприобретатели от деятельности бизнеса, имеющие право принимать решения о его судьбе и о распределении прибыли, юридические лица);

- топ-менеджеры (сотрудники, поставленные собственниками бизнеса на наиболее ответственные руководящие посты в организации: генеральный директор, финансовый директор, директор по персоналу и т.д. – иногда эти посты занимают сами собственники);

- сотрудники (люди, состоящие в трудовых отношениях с организацией);

- консультанты (люди, работающие на бизнес, но не состоящие в трудовых отношениях - к ним относятся приглашенные медиаторы, конфликтологи, переговорщики);

- органы государства (налоговые и пенсионные службы, правоохранительные органы, министерства и комитеты, с которыми взаимодействует бизнес в ходе ведения своей деятельности);

- потребители (люди, покупающие продукты, которые производит бизнес).

В зависимости от того, какое место вышеизложенные акторы занимают среди субъектов конфликта, можно выделить следующие виды конфликтов в бизнесе:

- 1) конфликты между предприятиями (межкорпоративные);
- 2) конфликты между собственниками бизнеса;
- 3) конфликтов собственников бизнеса и топ-менеджеров;
- 4) конфликты между топ-менеджерами;
- 5) конфликты между собственниками, топ-менеджерами и сотрудниками;
- 6) конфликты между сотрудниками, отделами;

- 7) конфликты между предприятием и органами государства;
- 8) конфликты между предприятием и потребителями.

Как мы видим, классификация по признаку субъектов конфликта дает наиболее полную, детализированную картину тех отношений, которые могут возникнуть в процессе осуществления бизнеса, и потенциальных конфликтов, разворачивающихся на фоне этих отношений.

Знание о субъектах конфликта позволяет четко выделить структурный фактор, влияющий на возникновение, развитие и возможности завершения конфликта. Законодательство о правах потребителей, а также акты, регламентирующие действия органов государства в случае возникновения конфликта с предприятием логически сужают перечень способов управления конфликтами в бизнесе, применимый к конкретной исследуемой или разрешаемой ситуации.

Иными словами, именно субъектная классификация конфликтов в бизнесе лежит в основе действий конфликтолога-практика при выборе способа управления конфликтом, определяя его порядок действий, поведение и учет ценностных факторов.

В настоящей главе мы рассмотрели понятие и сущность бизнеса. Юридического толкования бизнеса как организаций, имеющих в качестве цели своего возникновения получение прибыли, оказалось недостаточно. Благодаря обращению к классикам социологии К.Марксу и М.Веберу, мы выявили те особенности, которые формируют современный бизнес и отличают его от иных исторических форм деятельности, направленных на извлечение прибыли.

Мы разобрали понятия объекта, предмета и субъекта конфликта. Определились с тем, что в качестве объекта понимаем ресурсы, статус и ценности. Предметом конфликта являются (по Линкольну): информация, поведение, установки, ценности и структурный фактор. На основании субъектов конфликта вывели субъектов бизнес-конфликта: предприятия,

собственники бизнеса, топ-менеджеры, сотрудники, консультанты, органы государства и потребители.

Мы также уделили внимание вопросу ценностей и интересов бизнес-сообщества, поскольку именно эти факторы составляют особую значимость для практикующего конфликтолога при разрешении конфликтов. Как мы видим, ряд ценностей отличается нестабильностью, однако фиксируя их текущее положение в конфликте, мы можем получить необходимую информацию о том, что важно человеку в конфликте. Мы также выявили наиболее актуальные интересы бизнес-сообщества: материальные ресурсы, безопасность, уважение и признание, миссия и самореализация.

Далее мы рассмотрели понятие и сущность конфликта как столкновения или противоборства, направленного на защиту реальных или вымышленных интересов, которое характеризуется взаимным нанесением ущерба. Нами было выделено три классификации конфликтов в бизнесе, из которых наибольшую ценность для практикующего специалиста представляет классификация по субъектам конфликта.

В последней главе мы подробно рассмотрим способы управления конфликтами и, опираясь на полученные в ходе исследования выводы, докажем, что переговоры являются наиболее подходящим и эффективным для бизнеса способом управления конфликтами.

Глава 2. Теоретико-методологические подходы к анализу переговоров

2.1. Переговоры: концептуализация понятия

Переговоры являются частью повседневной жизни человека, «большую часть времени в жизни человека занимает взаимодействие и общение с другими людьми – в семье, на работе, с друзьями, соседями, партнёрами и т.п.»⁴⁴. У каждого человека, ввиду врожденных и приобретенных психологических особенностей, знаний и компетенций, формируется личный набор сложных ситуаций, которые ему приходится разрешать, в том числе и посредством переговоров.

Соответственно, за свою жизнь человек накапливает уникальный для себя опыт ведения переговоров, который отличается от опыта других людей. Попытки осмыслить этот опыт и привести его к научному измерению неизбежно приводят к несоответствиям определений, признаков, по которым мы выделяем какое-либо явление в категорию «переговоры».

Здесь и далее мы будем обращаться к разработкам известных школ ведения переговоров, чтобы изучить взгляды практикующих переговорщиков на понятие переговоров, их ведение и анализ.

Существует множество переговорных школ. Мы остановимся на четырех:

1) Школа принципиальных переговоров (Гарвардская школа). Представители: Роджер Фишер, Уильям Юри.

2) Школа информационных переговоров (Уортонская школа). Представители: Ричард Шелл.

3) Школа переговоров Гевина Кеннеди.

4) Петербургская школа переговоров и медиации (Санкт-Петербургский государственный университет, некоммерческое партнерство «ЛИГА МЕДИАТОРОВ». Представители: А.Д. Карпенко, О.В. Аллахвердова, Е.Н. Иванова, О.И. Андреева, С.В. Сатикова и др.

⁴⁴ Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб., 2010. – С. 9.

Рассмотрим последовательно подходы к определению понятия и признаков переговорного процесса, предлагаемые этими школами.

Гарвардская школа представляет переговоры как факт повседневной жизни. По их мнению, «переговоры являются основным средством получить от других людей то, чего вы хотите»⁴⁵. Переговоры создают между сторонами конфликта «челночную взаимосвязь», которая предназначена для выработки соглашения даже в тех условиях, когда стороны имеют ярко выраженные противоположные интересы.

Иными словами, представители Гарвардской школы делают акцент на целевой характер переговоров – мы вступаем в них с целью что-то получить. Соответственно, у переговоров должен быть результат – соглашение, с которым согласны все стороны.

Ричард Шелл, основатель Уортонской школы переговоров, понимает переговоры как «процесс двусторонней коммуникации, который может развернуться, когда вы хотите чего-то от другого человека или другой чего-то хочет от вас»⁴⁶. Шелл четко разделяет переговоры с близкими людьми, с которыми есть отношения, которые сами по себе, еще до начала переговорного процесса, задают условия для договоренностей, и внешние переговоры – с компаниями, банками, отелями, магазинами и т.п. И если во вторые мы, как правило, вступаем вполне осознанно, то первые разворачиваются случайно.

Иными словами, для Уортонской школы переговоры – это то, с чем мы сталкиваемся, а не осознанный выбор, который мы делаем. Соответственно, переговоры не обязательно предполагают результат в виде соглашения. А отсутствие соглашения не является тождественным провалу переговоров.

Гэвин Кеннеди – автор собственной концепции переговорного процесса. Для него в основе любых переговоров находится обмен ценностями, который может быть взаимовыгодным, если стороны корректно

⁴⁵ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка – М.: Наука, 1992. – С. 18.

⁴⁶ Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 34.

ранжируют свои интересы и интересы противоположной стороны. Г.Кеннеди понимает переговоры как «процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто хочет чего-то от нас»⁴⁷.

Как мы видим, в этом подходе, помимо взаимного обмена, важное место уделяется взаимной зависимости сторон друг от друга. Иными словами, переговоры возникают лишь между теми людьми, которые друг без друга не способны решить ту проблему, тот вопрос, о которых ведется процесс коммуникации.

Петербургская школа переговоров и медиации появилась в начале 90-х гг. XIX века, когда несколько специалистов-психологов из Санкт-Петербургского государственного университета (В.М. Аллахвердов, О.В. Аллахвердова, Е.Н. Иванова) прошли обучение по переговорам и медиации в США. Вернувшись в Россию, они передали полученные знания другим специалистам. Таким образом, в Санкт-Петербурге появилось профессиональное сообщество переговорщиков и медиаторов.

В 1993 г. был открыт Центр разрешения конфликтов, в котором специалисты принимали обращения клиентов по различным вопросам – деловым, семейным, соседским, общественным и другим конфликтам. Активно используя в деятельности разработки трех вышеизложенных школ, петербургские специалисты осознали необходимость синтеза и адаптации этих подходов к постсоветской реальности. Таким образом, возникла собственная школа переговоров и медиации.

С точки зрения Петербургской школы, переговоры представляют собой «процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти, результатом которых является достижение прочных и исполнимых соглашений между сторонами переговоров»⁴⁸. Данное понятие, ввиду своей сложности, требует особого тщательного рассмотрения.

⁴⁷ Переговоры: Полный курс. Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 11.

⁴⁸ Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. Сатикова; учебное пособие. – СПб.: Роза мира, 2007. – С. 6.

Адекватная коммуникация

Адекватная коммуникация предполагает целенаправленность общения сторон, его нацеленность на достижение соглашения, содержательную наполненность. Адекватная коммуникация отличает переговоры от разговоров, неструктурированных бесед, которые не создают переговорного поля и не приводят к результату в виде достижения сторонами договоренностей.

Эффективное просвещение

Эффективное просвещение относится к анализу компетенций переговорщиков, которые ведут диалог. Немногие владеют переговорными компетенциями в теоретическом, профессиональном смысле⁴⁹. И ведение, и исход переговоров, с точки зрения, петербургской школы, во многом зависит от того, кто оказался за столом переговоров. Есть три варианта:

- А) профессионал и профессионал;
- Б) профессионал и непрофессионал;
- В) непрофессионал и непрофессионал.

Вариант А требует от переговорщика особой сосредоточенности и напряженности при ведении переговоров. Потребуется анализ переговорного метода, который применяет партнер по переговорам, чтобы понять, какие ценности и принципы ведения переговоров он разделяет. От этого будет зависеть выработка собственной стратегии поведения и адаптации к ней подготовленного содержания переговоров.

Вариант Б создает ситуацию эффективного просвещения, когда необходимо перед началом переговоров по существу передать непрофессиональному переговорщику базовые представления о том, какими должны быть переговоры, чтобы их исход устроил обе стороны. Передача этих знаний осуществляется действиями и словами. Иногда необходимо спровоцировать заранее бесперспективный торг, чтобы продемонстрировать его неэффективность при решении вопросов. Этот вариант также требует

⁴⁹ См.: Основы переговорного процесса в курсе обучения медиаторов. / Карпенко А.Д. – СПб., 2010.

особого акцента на работу с эмоциональным состоянием партнера по переговорам, который, возможно, не владеет техниками саморегуляции и контроля над собственными эмоциями.

Вариант В мы рассматривать не будем, поскольку мы говорим о переговорах как о структурированном процессе, у которого есть цели и методы их эффективного достижения.

Ответственное использование власти

Ответственное использование власти связано с двумя приемами: «проверкой наличия полномочий партнера и перманентной проверкой обязательств на реалистичность»⁵⁰. Использование обоих приемов помогает переговорщику выяснить истинный интерес партнера и при этом сохранить переговоры в зоне прочных и достоверных общений (обязательств).

Ответственное использование власти относится, прежде всего, к полномочиям переговорщиков. Опыт разрешения деловых и семейных конфликтов показывает, что не всегда тот человек, с которым приходится вести переговоры, является лицом, принимающим решение и способным гарантировать его исполнение.

Например, часто оказывается бессмысленным предлагать проведение переговоров и медиации по время слушаний в арбитражных судах, поскольку туда отправляются не собственники предприятий, вступающих в конфликты и споры, а их юристы. Интересы юристов, как правило, связаны не с ведением переговоров, а с участием в как можно большем числе судебных заседаний.

Поэтому, часто не только полномочия представителей не дают возможности принять и исполнить окончательное решение по конфликту или сложному вопросу, требующему ведения переговоров, но и их интересы противоречат интересам доверителем. Кроме того, официальная

⁵⁰ Основы переговорного процесса. В курсе обучения медиаторов / Карпенко А.Д. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2010. – С. 6.

доверенность не гарантирует того, что имеющий ее человек может быть лицом, принимающим решение. Доверенность может быть отозвана.

В связи с вышеизложенным, вопрос ответственного использования власти является ключевым при анализе возможностей заключения соглашения и его добросовестного исполнения.

Прочное и исполнимое соглашение

Прочность соглашения подразумевает его соответствие реальным интересам сторон, ведущих между собой переговоры. Таким образом, для Петербургской школы обязательным условием успешных переговоров является эффективное выявление истинных интересов. При этом интересы – это «мотивация людей на переговорах»⁵¹, то, зачем люди участвуют в этих переговорах, для чего им это нужно. Вместе с тем, интересы не тождественны позиции в переговорах, позиции «содержат информацию о том, каким образом интересы будут удовлетворены»⁵² и выражаются в предложениях.

Исполнимость соглашения обеспечивается его реалистичностью и наличием гарантий и санкций.

Реалистичность соглашения – это физическая, юридическая, экономическая возможность сторон выполнить все возложенные на себя действия, касающиеся исполнения заключенного соглашения. Например, если речь идет о передаче денежных средств от одной стороны к другой, нужно предусмотреть множество вопросов:

- каким образом передаются деньги: наличным или безналичным?
- в какое время необходимо передать деньги?
- что делать, если сроки будут сорваны?
- есть ли возможность сделать так, чтобы сроки были соблюдены?
- кто осуществляет передачу денег?

⁵¹ Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. Сатикова; учебное пособие. – СПб.: Роза мира, 2007. – С.12.

⁵² Основы переговорного процесса. В курсе обучения медиаторов / Карпенко А.Д. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2010. – С. 15.

- кто подтверждает получение денег?
- что стороны подтверждают, что обязательства исполнены?

Этот перечень может быть существенно расширен, и в задачи профессионального переговорщика обязательно входит проверка как можно большего числа факторов, которые обеспечивают реалистичность соглашения или, напротив, указывают на техническую невозможность его исполнения.

С помощью гарантий и санкций осуществляется переход сторон переговоров от намерений к обязательствам. Благодаря закреплению соглашения гарантиями и санкциями, начинается его исполнение.

Например, в каждом договоре, где предусмотрены денежные выплаты, есть статья, предусматривающая пени за просроченную оплату. Это создает для оплачивающей стороны интерес в том, чтобы произвести оплату в положенные сроки, поскольку в противном случае придется понести дополнительные денежные расходы.

Таким образом, наиболее эффективной гарантией исполнения соглашения является его соответствие начальным интересам сторон, а также актуализация дополнительных интересов⁵³. Эти меры мотивируют стороны исполнять заключенное соглашение, придают ему прочность и реалистичность.

Итак, нами подробно рассмотрены подходы к понятию переговоров четырех переговорных школ. Общими для всех понятий переговоров являются следующие признаки:

- переговоры – это коммуникация;
- переговоры ведутся по поводу реализации интересов сторон;
- переговорщики стремятся к результату в виде соглашения;
- взаимозависимость сторон друг от друга побуждает их к ведению переговоров.

⁵³ См.: Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. Сатикова; учебное пособие. – СПб.: Роза мира, 2007.

2.2. Основные модели переговоров

Вышеизложенные четыре переговорные школы, помимо уникального взгляда на понятие переговоров, разрабатывают особый подход к ведению переговоров и к их оценке. Кроме того, в рамках самих переговорных школ имеются разные концепции, стили и стратегий, на которых мы также остановимся с целью получения наиболее широкого представления о способах ведения переговорного процесса.

В настоящей главе мы подробно остановимся на том, как четыре подробно исследуемые нами школы отвечают в своих моделях ведения и анализа переговоров на следующие вопросы:

- 1) какие базовые понятия включает в себя переговорный процесс?
- 2) каковы критерии успешности проведенных переговоров?
- 3) какой стиль ведения переговоров с наибольшей вероятностью приводит нас к ожидаемому результату?
- 4) какие главные ошибки переговорщиков приводят к отсутствию результата или ухудшению стартового положения после проведения переговоров?

Гарвардская школа

Представители Гарвардской школы для ведения и анализа переговоров используют четыре принципиальных положения, которые включают в себя интересующие нас базовые понятия переговорного процесса. Эти положения изложены следующим образом:

- 1) необходимо отделять людей от проблем;
- 2) внимание переговорщика должно быть сосредоточено на интересах, а не на позициях;
- 3) совместно с партнером на переговорах изобретаются взаимовыгодные варианты решения вопроса;
- 4) основой для достижения договоренностей являются объективные стандарты, с которыми согласны все стороны переговоров.

Рассмотрим подробно каждое из четырех положений.

Необходимо отделять людей от проблем.

Неотъемлемая часть переговоров – их темы, т.е. список вопросов, о взаимоприемлемом решении которых стороны стремятся договориться. Поскольку переговоры представляют собой соревновательный процесс, наполненный эмоциями, в том числе негативными (гнев, раздражение, разочарование, ярость, страх, тревога), в большинстве случаев люди, ведущие переговоры, переносят негатив от нерешенности важных вопросов на собеседника.

Происходит важная психологическая ошибка: один переговорщик начинает винить другого в том, что стоящий перед ними вопрос еще не разрешен. И тогда между ними начинается борьба с нанесением взаимного ущерба, которая получила в науке название «конфликт».

С целью предупреждения конфликта Р.Фишер и У.Юри предлагают умышленно переносить негативные эмоции с человека на саму обсуждаемую проблему и стимулировать к этому собеседника. Аналогом, а возможно и вдохновителем отделения людей от проблем в переговорной модели Гарвардской школы, является понятие «экстернализация» в нарративной психологии и медиации. Экстернализацией считается «отделение конфликта от участников»⁵⁴.

Современные переговорщики, практикующие соединение Гарвардского подхода с психоанализом и нарративной психологией, предлагают себе и оппоненту представить обсуждаемые вопросы в виде сущностей, дать им имя, нарисовать их и вместе изобретать варианты их устранения.

Таким образом, отделение человека от проблемы является важным понятием в переговорах, составляющим основу применения Гарвардского подхода, поскольку создает атмосферу доверия между сторонами, которая

⁵⁴ Иванова Е.Н. Когнитивные аспекты работы с конфликтом. – СПб., 2012. – С. 95.

жизненно необходима для реализации других положения исследуемого нами подхода к ведению переговоров.

Внимание переговорщика должно быть сосредоточено на интересах, а не на позициях.

По мнению Р.Фишера и У.Юри, «переговоры являются основным средством получить от других людей то, чего вы хотите»⁵⁵. То, чего люди хотят, в переговорах описывается тремя терминами: потребности, интересы и позиции.

Потребности – это базовые нужды человека, обеспечивающие его жизнедеятельность и комфортное существование. Существует множество классификаций потребностей, большинство практиков-медиаторов используют в своей работе наиболее распространенную и практико-ориентированную модель, разработанную А.Маслоу:

- физиологические;
- в защищенности;
- в любви и принадлежности;
- в уважении и признании;
- познавательные;
- эстетические;
- в самореализации⁵⁶.

Интересы, в свою очередь – это те «актуализированные потребности, которые необходимо удовлетворить»⁵⁷. Актуальность интересов такова, что ради их реализации мы готовы вступать в конфликт, т.е. жертвовать другими немаловажными потребностями.

У интересов есть важная особенность, которая особо остро проявляется на переговорах. Несмотря на то, что именно неудовлетворенные интересы являются причиной прихода на переговоры спорящих сторон, о них, как

⁵⁵ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка. – М.: Наука, 1992. – С. 18.

⁵⁶ См.: Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2008. – С. 60-72.

⁵⁷ Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. Сатикова; учебное пособие. – СПб.: Роза мира, 2007. – С. 10.

правило, люди не говорят. Существует подтверждаемая повседневным опытом установка о том, что если другие люди получают знание о наших желаниях, о том, что нам необходимо, то мы становимся уязвимыми, нас можно использовать. Следовательно, говорение об интересах не приводит нас к их реализации, а, напротив, усугубляет наше положение.

О чем тогда люди говорят на переговорах? О позициях. Позиция – это избранная переговорщиками формулировка своих целей, желаний, притязаний, за которой стоят истинные интересы. По мнению Р.Фишера и У.Юри, «обычная форма переговоров зависит от последовательно занимаемых — а затем уступаемых в некой последовательности — позиций»⁵⁸. Иными словами, как правило, стороны переговоров ведут между собой торг, попеременно делая уступки друг другу в надежде сойтись в некоторой точке, которая будет в той или иной степени устраивать обе стороны.

Однако представители Гарвардской школы настаивают на том, что «спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям». Это связано с тремя причинами:

- во-первых, отстаивание позиции в течение продолжительного времени психологически связывает сторону с позицией и затрудняет отказ от нее в случае необходимости;
- во-вторых, конкретная переговорная позиция – это лишь одна из возможных формулировок интересов, сужающая видение проблемы и вариантов выхода из нее;
- в-третьих, взаимное требование уступок, которое всегда сопровождает диалог на уровне позиций, угрожает отношениям сторон, поскольку создает формат борьбы и провоцирует конфликт⁵⁹.

⁵⁸Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка. - М.: Наука, 1992. – С. 22.

⁵⁹См.: Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка. - М.: Наука, 1992. – С. 22-25.

Поэтому представители Гарвардской школы предлагают выявлять в ходе переговоров стоящие за позициями интересы с помощью правильно и вовремя задаваемых вопросов. Например:

- зачем Вы хотите это получить?
- что Вам даст то, что Вы это получите?
- что произойдет, если Вы это не получите?
- почему Вам так важно на этом настаивать?
- что будет, если нам с Вами не удастся договориться?

Выявление стоящих за позициями интересов предоставляет большой объем информации, помогающий сформировать действительно взаимовыгодное для обеих сторон решение.

Совместно с партнером на переговорах изобретаются взаимовыгодные варианты решения вопроса.

Данное положение становится актуальным в тот момент, когда переговорщики уже отделили друг друга от обсуждаемых вопросов и узнали, что действительно важно получить каждому из них, т.е. получили информацию об истинных интересах.

В процессе изобретения вариантов взаимовыгодного решения важно помнить несколько правил:

- важно не позволять критическому мышлению заблокировать потенциально эффективную, но пока не доработанную идею;
- следует разделить процессы генерации идей и выбора подходящих решений;
- важно психологически не «привязываться» к вариантам, не отстаивать какую-либо альтернативу в процессе генерации идей;
- не останавливать поиск решения при нахождении того, которое кажется сторонам наилучшим;
- не бояться высказывать необычные, неординарные идеи и признавать за партнером такое же право;

- заранее договориться с партнером о том времени, когда завершается процесс генерации идей и начинается их анализ и доработка;
- записывать идеи или фиксировать их иным образом⁶⁰.

Это далеко не исчерпывающий список правил, которые могут помочь переговорщикам совместно разработать и принять взаимовыгодное решение. При этом наиболее важным критерием как в процессе генерации идей, так и в момент заключения соглашения, является соответствие решений интересам обеих сторон.

Однако не в каждом переговоре выявленные интересы сторон таковы, что не составляет труда соединить их реализацию во взаимовыгодном соглашении. Есть ряд ситуаций, когда интересы стороны по-прежнему противоположны или трудно сопоставимы, но переговоры все же необходимо вести.

Основой для достижения договоренностей являются объективные стандарты, с которыми согласны все стороны переговоров.

Отделяя людей от проблемы, важно также отделять исход переговоров от отношений сторон. Р.Фишер и У.Юри часто приводят примеры международно-политических конфликтов (Карибский кризис, арабо-израильские конфликты⁶¹), для которых сохранение отношений даже при отсутствии взаимовыгодного решения является залогом мира и международной безопасности, а в некоторых случаях и вовсе сохранению жизни на Земле.

В случае если интересы сторон невозможно сопоставить так, чтобы они были реализованы в полной мере, в процесс переговоров входят объективные стандарты. Это критерии, правила, законы, традиции, с которыми люди, участвующие в переговорах, готовы согласиться.

С психологической точки зрения, человеку значительно легче согласиться не с другим человеком (особенно в классической переговорной

⁶⁰ См.: Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми / Пер. с англ. — М.: "Наука", 1993.

⁶¹ См.: Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременина. — М.: Наука, 1992. - С. 43.

ситуации, где собеседник выступает в образе врага), а с некоторым внешним, как правило, безличным авторитетом. Рассмотрим подробнее этот важный вопрос.

Когда человек не может добиться максимума на переговорах, это не всегда связано с его компетенциями и умением их вести. Факторы личности и ситуации⁶² в переговорах и конфликтах в равной степени влияют на возможность благоприятного разрешения ситуации.

Однако, в силу давления на переговорщика со стороны заказчиков, коллег, семьи, друзей и др., человеку может быть трудно отделить от себя отсутствие успеха на переговорах. Возникает чувство вины, и стремление его преодолеть может перевести переговоры в конфронтацию, поскольку активные действия, пусть и негативные, скорее дадут человеку почувствовать, что он сделал все, что мог, чем внешне пассивное и неэнергичное обсуждение взаимовыгодных решений, которых в данной ситуации достичь невозможно.

Поэтому человеку, оказавшемуся лицом к лицу с этой проблемой, важно дать почувствовать, что он не уступил оппоненту, не проявил слабость, которая стала причиной неуспешных переговоров. Для этого в роли источника отсутствия ожидаемого результата должен выступить не человек (сам переговорщик или его собеседник), а внешний фактор, влияющий на ситуацию, с которыми стороны имеют внутреннее согласие (например, ценности и традиции) или не имеют возможности его изменить (например, законодательство).

Таким способом решается вопрос сохранения отношения сторон в случае недостижения взаимовыгодных договоренностей. В то же время нельзя сказать, что объективные стандарты применяются лишь в ситуации, обреченной на отсутствие полноценного соглашения. Объективные стандарты вместе с интересами сторон могут выступать в качестве критериев генерации идей и конечной выработки взаимовыгодного решения, поскольку,

⁶²См.: Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. – С. 74-79.

чтобы это решение было прочным и исполнимым, необходимо его соответствие не только интересам сторон, но и нормам общества и государства, в законодательных и ценностных рамках которых между сторонами заключается соглашения.

Мы подробно рассмотрели Гарвардскую школу переговоров, сформулируем те ответы, которая даются ее представителями на поставленные нами вопросы:

1) Какие базовые понятия включает в себя переговорный процесс?

Интересы, позиции, объективные стандарты.

2) Каковы критерии успешности проведенных переговоров?

Соответствие соглашения сторон их интересам и объективным стандартам.

3) Какой стиль ведения переговоров с наибольшей вероятностью приводит нас к ожидаемому результату?

Стиль, направленный на выявление интересов и совместную разработку решений – противоположность позиционного торга.

4) Какие главные ошибки переговорщиков приводят к отсутствию результата или ухудшению стартового положения после проведения переговоров?

Отсутствие диалога на уровне интересов, смешивание отношений и личности с обсуждаемыми проблемами.

Уортонская школа

Также, как и технология переговоров Р.Фишера и У.Юри, подход Р.Шелла основан на ряде принципов и положения ведения переговоров, а не на детализированных техниках и методиках. В центре его внимания находится индивидуальность каждого переговорщика, в том числе «базовые коммуникативные и когнитивные навыки, которые сделали вас такими, каковы вы есть»⁶³.

⁶³Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 22.

Р. Шелл настаивает на формировании «добрых отношений» с партнёрами с помощью сбора рекомендаций, отзывов и ссылок, которые позволят продемонстрировать партнёру выгоду от сотрудничества с таким человеком. При этом, Р. Шелл подчёркивает, что усиление собственной позиции может быть достигнуто благодаря использованию личных связей.⁶⁴

Свою методику Р.Шелл называет информационным подходом к переговорам и выделяет в ней три базовых составляющих:

- планирование и подготовка к переговорам;
- активное слушание оппонента;
- реагирование на сигналы во время общения.

Как мы видим, все три аспекта нацелены на получение как можно большего объема информации – как из предварительной разведки, проводимой переговорщиками самостоятельно до начала переговоров друг с другом, так и из слов и сигналов друг друга, возникающих непосредственно во время диалога.

Для более глубокого понимания своего подхода Р.Шелл формулирует шесть оснований и четыре этапа успешных переговоров.

Шесть оснований успешных переговоров включают в себя следующее:

- 1) индивидуальный переговорный стиль;
- 2) цели и ожидания;
- 3) стандарты и нормы;
- 4) отношения;
- 5) интересы другой стороны;
- 6) преимущества⁶⁵.

Рассмотрим подробнее каждое из оснований.

Индивидуальный переговорный стиль

⁶⁴ По Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 224.

⁶⁵ См.: Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 22-138.

Говоря об индивидуальных стилях ведения переговоров, Р.Шелл приводит пять стратегий, по аналогии со стратегиями поведения в конфликте Томаса-Киллмена:

- 1) уклонение;
- 2) компромисс;
- 3) подстройка;
- 4) состязание;
- 5) сотрудничество.

Выбор стратегии поведения в переговорах зависит не только от полученных профессиональных навыков и компетенций в области ведения переговорного процесса, но и от склонностей, имеющихся у человека безотносительно его участия в переговорах. Это подтверждается словами Р.Шелла, «эти склонности определяются и детским опытом, и семьей, первыми шагами в профессии, наставниками, этическими учениями, верой и многим другим»⁶⁶.

В то же время, рост профессиональных компетенций в области ведения переговоров помогает преодолеть те личные качества, которые мешают быть эффективным переговорщиком. Однако это не единственный способ работы с недостатками. Р.Шелл приводит в своей книге пример крупнейшего бизнесмена, который, считая себя «скверным переговорщиком», перепоручал ведение переговоров тем подчиненным, у которых это получалось лучше, чем у него и которым участие в переговорах доставляло удовольствие. Сам же он работал над стратегией развития, передавая свое видение переговорщиков, в задачу которых входило «договаривание» о том, чтобы это видение руководителя было реализовано.

Таким образом, по словам Р.Шелла, в задачи переговорщика входит:

- осознание своего стиля и предпочтений в ведении переговоров;
- анализ ситуации и достоинств/недостатков своего стиля в ней;
- планирование и реализация своих действий.

⁶⁶ Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 46.

Цели и ожидания

Важное место в Уортонском подходе занимает формулирование переговорщиком конечных результатов. Цель – это направление движения, деятельности, в которой могут понадобиться переговоры. Цели следует быть конкретной, тогда «за столом переговоров» она обеспечит «важное психологическое преимущество»⁶⁷. Цели находятся за пределами текущих достижений, и потому их достижение является шагом вперед. В случае недостижения целей, сохраняется статус-кво и переговорщик остается при том, что имел с самого начала. Постановка цели не означает, с точки зрения Р.Шелла, что она обязательно должна быть достигнута.

Ожидания, напротив, представляют собой то, что по мнению переговорщика, он должен иметь, получить. Ожидание – это наша уверенность в том, что в результате определенных действий наступит определенный результат. Неисполнение ожиданий вызывает сильные негативные эмоции – разочарование, ярость, потерю. И в то же время без переформулирования неконкретных целей в четкие ожидания, успех на переговорах вряд ли может быть достигнут.

Кроме того, ожидания отличаются от целей убежденностью человека в том, что он должен «получить по справедливости» то, что он пытается получить на переговорах. Такая внутренняя убежденность влияет на поведение человека, делает его более уверенным, эффективным переговорщиком, а также производит впечатление на его оппонента, способствующее заключению соглашения.

Таким образом, для достижения успеха на переговорах человеку следует иметь не просто сформулированные цели, но предельно точные ожидания, которые характеризуются двумя основными аспектами:

- в случае отсутствия их достижения для человека наступают весьма негативные эмоциональные и материальные последствия;

⁶⁷ Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 45.

- желание получить ожидаемое подкреплено убежденностью в праве человека на достижение необходимого результата.

Стандарты и нормы

По словам Р.Шелла, силу на переговорах придает не только внутренняя уверенность в своей правоте и справедливости получения желаемого, но и справедливые, честные, законные, социально одобряемые намерения и действия по отношению к партнеру по переговорам.

Чтобы переговоры принесли ожидаемый результат, необходимо опираться не только и не столько на общепризнанные нормы (так называемые общечеловеческие ценности) и стандарты (предположим, законы или обычаи делового оборота). Наибольшее влияние оказывает соответствие слов, действий, намерений, позиций и предложений переговорщика персональным ценностям, стандартам и правилам, образу жизни, которых придерживается его оппонент.

Соответственно, для достижения успеха на переговорах необходимо выстраивать аргументацию своих предложений на основе стандартов собеседника, а не своих собственных, в случае если они не совпадают. Для применения такой тактики требуются подготовительные действия:

- сбор информации о ценностях, нормах, стандартах, которых придерживается оппонент;
- создание общих для переговорщиков стандартов в процессе подготовки и ведения переговоров.

Отношения

Представители Уортонской школы согласны с последователями Гарвардского подхода в том, что основа любых переговоров — это цели, потребности и интересы людей. Для выявления актуальных интересов необходимо наладить атмосферу доверия и взаимопонимания, установить личный контакт.

По мнению, Р.Шелла для установления личных связей необходима норма взаимности в отношениях людей. Норма взаимности — это

совокупность маленьких краткосрочных долгов, уступок, которые люди совершают по отношению друг к другу в процессе обычного общения и взаимодействия.

Психологическая сторона вопроса здесь заключается в том, что человек, как правило, стремится избавиться от долгов перед другими людьми. Это приобретает особое значение, когда долг отдать просто. Например, уступить более удобное кресло в кабинете. Или право первому высказать свою точку зрения на обсуждаемый вопрос.

Взаимные уступки и отданные долги вызывают в людях позитивные эмоции по отношению к человеку, с которым построено такое взаимодействие. Удовлетворяется базовая потребность в безопасности — уступая, человек уже не боится, что не получит ответную уступку.

Таким образом, налаженные личные отношения облегчают переход от противоборства на уровне позиций к интересам сторон переговоров и поиску взаимовыгодных решений.

Интересы другой стороны

По мнению представителей Уортонской школы, принципиальное значение на переговорах имеет умение видеть ситуацию глазами другой стороны⁶⁸. В то же время Р.Шелл обращает внимание на то, что прежде этого необходимо понять, кто именно из людей, с которыми ведутся переговоры, является лицом, принимающим конечное решение.

Соответственно, работу с интересами нужно начать со сбора информации о том, чьи именно интересы нам необходимо выявить. (В таких подготовительных этапах, предворяющих шесть элементов успешных переговоров, мы можем увидеть, почему Уортонский подход получил название «информационный»).

После того как мы выявили лицо, принимающее решение, мы собираем информацию о его интересах. Важно обращать внимание не только

⁶⁸ См.: Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 97-108.

на те интересы, которые необходимо реализовать в конкретных переговорах, но и на перманентные потребности человека.

В дальнейшем, переговоры относительно интересов сторон строятся на основании логического вопроса: «Какую выгоду получит Ваш собеседник от реализации Ваших интересов?» Кроме того, необходимо изучить возможность отказа партнера от сотрудничества, предугадать условия, при которых такая ситуация может наступить и приложить усилия к ее предотвращению.

Преимущества

Несмотря на весь комплекс работ, который, по мнению Р.Шелла, должен проделать каждый переговорщик по пяти вышеизложенных основаниям, сердцевину успеха на переговорах составляет шестое основание — преимущества.

Преимущество на переговорах — это «сила, которая помогает не просто прийти к согласию, но к согласию на ваших условиях»⁶⁹. По мнению представителей Уортонской школы, лишь самые искусные мастера переговоров способны достигать результата без ощутимых преимуществ, в то время как другим переговорщикам преимущества жизненно необходимы для проведения успешных переговоров.

Р.Шелл определяет преимущество как соотношение потребностей и страхов за переговорным столом. Поскольку даже переговоры с установкой на сотрудничество ведутся, в первую очередь, для достижения своих, а не чужих целей, именно наличие преимуществ позволяет наиболее быстрым и надежным способом достигнуть желаемого успеха.

Для этого переговорщикам необходимо в процессе переговоров время от времени задавать самим себе несколько вопросов:

- на чьей стороне сейчас преимущество?
- что стороны должны делать, исходя из сложившегося преимущества?
- в чьих руках статус-кво и как его изменить?

⁶⁹ Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 138.

- на кого работает время?

Модель преимуществ в Уортонской школе основана, в первую очередь, на понимании изменчивости переговоров. Каждая из сторон стремится увеличить свою силу, расширить количество имеющихся ресурсов для решения вопроса в свою пользу.

Сотрудничество — лишь одна из стратегий ведения переговоров, и это значит, что она может быть при необходимости сменена на другую, возможно, более эффективную в данной ситуации ⁷⁰. Поэтому профессиональное владение переговорами включает в себя, помимо всего вышеизложенного:

- умение создавать удерживать и расширять преимущество на переговорах;
- умение отслеживать моменты перехода преимущества к оппоненту и своевременно реагировать на них.

После того, как переговорщик проанализировать свое состояние и ведение предполагаемых переговоров по шести вышеописанным основаниям, его дальнейший шаг — подготовка к движению по четырем этапам, из которых строятся каждые переговоры:

- 1) составление плана переговоров;
- 2) обмен информацией с собеседником;
- 3) обмен предложениями и уступками;
- 4) завершение переговоров и заключение соглашения.

Таким образом, мы рассмотрели Уортонский подход с точки зрения его базовых понятий и принципов. Р.Шелл и его последователи дают следующие ответы на поставленные нами вопросы:

- 1) Какие базовые понятия включает в себя переговорный процесс?

Индивидуальный стиль, стандарты и нормы, интересы, отношения, преимущества, норма взаимности.

⁷⁰См. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб., 2017. - С. 23-27.

2) Каковы критерии успешности проведенных переговоров?

Достижение своих целей на основании полноты собранной информации и полученных переговорщиком преимуществ.

3) Какой стиль ведения переговоров с наибольшей вероятностью приводит нас к ожидаемому результату?

Стиль, направленный на поиск адекватного ситуации преимущества с целью обеспечения надежности, а также на установление личных связей и нормы взаимности отношений.

4) Какие главные ошибки переговорщиков приводят к отсутствию результата или ухудшению стартового положения после проведения переговоров?

Отсутствие преимуществ на переговорах, некорректное реагирование переговорщика в логические и психологические манипуляции, неправильный выбор лица, принимающего решение на переговорах.

Школа Г.Кеннеди

Для Гэвина Кеннеди, автора собственной переговорной концепции, переговоры — это «процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас»⁷¹.

При этом Г.Кеннеди отмечает, что ни одна из сторон не знает, будет ли достигнуто соглашение, однако процесс поиска условий, тем не менее, продолжает быть для переговорщика определяющей задачей. И если соглашение достигается, то за счет добровольного взаимного «обмена некими объектами (материальными и нематериальными).

Г.Кеннеди широко использует такие понятия, как торг, сделка, обращая внимание на то, что среди переговорщиков продолжается тенденция предосудительности по отношению к этим важным для заключения переговорного соглашения понятиям.

Например, в книге «Переговоры. Полный курс», он пишет о торге следующее: «... в критической оценке стоимости нет ничего непристойного.

⁷¹Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 13.

Это всего лишь проявление благоразумия при условии, что возможная выгода от оспаривания цены стоит затраченных на это времени и усилий. Переговоры помогают вам обрести определенный контроль над вашей жизнью. В ином случае вам остается принимать то, что выбрал за вас кто-то другой»⁷².

Для аналитика переговорного процесса это означает следующее: концепция Г.Кеннеди не является, подобно Гарвардской и Уортонской школам, основанной сугубо на выявлении интересов переговорщиков и попытке сформировать взаимовыгодное решение на основании знания об этих интересах и опоры на объективные стандарты.

Г.Кеннеди не ставит целью формирование базовых принципов ведения переговоров, но анализирует конкретные практические шаги по достижению соглашений. Например, для его концепции важно время, затрачиваемое на ведение переговоров. Это означает, что взаимоприемлемое решение, заключенное на уровне позиций, затрачивает меньше временных ресурсов, чем налаживание атмосферы доверия и выявление интересов в описанных выше моделях ведения переговорного процесса.

И в то же время, в целях нашего исследования из опубликованных исследований мы выделим несколько базовых положений, понятий и мнений Г.Кеннеди, которые позволяет нам сформулировать целостное представление о его переговорной модели:

- 1) существует четыре типа переговорщиков;
- 2) фиксированных цен не существует;
- 3) уступки не должны быть односторонними;
- 4) предложение включает в себя не только цену;
- 5) предметы торга имеют разную ценность для переговорщиков.

Рассмотрим каждое из вышеизложенных положений более подробно.

Четыре типа переговорщиков.

⁷² Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 15.

Г.Кеннеди на основании своего опыта ведения переговоров, выделяет четыре типа переговорщиков:

- «ОСЛЫ»;
- «ОВЦЫ»;
- «ЛИСЫ»;
- «СОВЫ»⁷³.

Под «ослами» Г.Кеннеди понимает тех переговорщиков, которые не уделяют достаточного внимания изучению и расширению своих возможностей. Переговорщику важно понимать, какими ресурсами он обладает, какие ресурсы может получить прямо сейчас и как он будет ими пользоваться.

Отсутствие внимания переговорщика к своим ресурсам и их потенциальному расширению, провоцирует его на стандартное поведение в переговорах: торг с одним предметом торга, последовательные уступки или, напротив, угрозы и давление. В связи с предсказуемостью этого поведения, для более искусных переговорщиков не составляют труда переговоры с «ослами».

«Овцы» - это те переговорщики, которые не обладают критическим взглядом на предложения своих собеседников. Для Г.Кеннеди важна тема выбора человека. Переговоры воспринимаются им как способ самостоятельного принятия решений о своей жизни.

Поэтому «овцы» в понимании Г.Кеннеди — это не просто те, кто готов согласиться с чужой точкой зрения на сложных деловых переговорах. Это, в том числе, и те, кто соглашается с фиксированными ценами и не ведет торг там, где можно его вести. Принятие чужого выбора (например, выбора цены объекта, который мы хотим купить) не позволяет нам отстоять свои собственные интересы, которые, как правило, не совпадают с чужим выбором.

⁷³ См.: Кеннеди Г. Договориться можно обо всём! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 13-22.

«Лисы» - это те переговорщики, для которых принципиально важно демонстрировать свой ум, изобретательность и изворотливость, оказывая тем самым мягкое, но эффективное давление на оппонента. «Лисы», по мнению Г.Кеннеди, легко справляются с «ослами» и «овцами».

Негативная сторона ведения переговоров в стиле «лиса» заключается в том, что прибегание к обману и хитрости, а также явная демонстрация превосходства над оппонентом, разрушает отношения сторон. Для одиночных переговоров, которые не будут возобновлены, эта стратегия эффективна, поскольку позволяет достичь максимальной выгоды. Но если в дальнейшем сторонам предстоит друг с другом взаимодействовать и вести новые переговоры, стиль «лисы» оказывается деструктивным и его применение нивелирует все будущие выгоды, которые может принести переговорщику добросовестное взаимодействие с партнером.

«Совы», по метафорическому определению, должны быть мудрыми и рассудительными. Стиль «совы» предполагает повышенное внимание переговорщикам к трем важным составляющим:

- отношения сторон переговоров;
- анализ сильных и слабых сторон переговорщиков;
- готовность нести ответственность за принимаемые решения.

«Совам» хватает мудрости оценить долгосрочные перспективы⁷⁴. «Совы» стараются сохранить и укрепить отношения, поскольку знают, что прочные отношения формируют успех на десятках будущих переговоров. Анализ сильных и слабых сторон себя и партнера, помогает «совам» изобретать взаимоприемлемые решения из имеющихся ресурсов. А ответственность за принятые решения иллюстрирует то важнейшее, но, к сожалению, часто игнорируемое переговорщиками знание, что переговоры завершаются не в тот момент, когда стороны подписывают соглашение, а когда они его исполняют.

⁷⁴ Кеннеди Г. Договориться можно обо всём! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. - С.20.

Фиксированных цен не существует.

Вопросы торга по-разному рассматриваются Г.Кеннеди в зависимости от того, в какой роли выступает переговорщик — в роли покупателя или продавца.

Если переговорщик — покупатель, то торг для него всегда уместен, поскольку цена «на входе» и цена «на выходе» вполне могут отличаться. Искусный переговорщик проверит возможность скидки и постарается ее реализовать. Г.Кеннеди пишет, что ежедневно проводятся миллионы переговоров как об удовлетворении базовых потребностей, так и о предметах роскоши. В этой связи важно помнить, что попытка снизить цену не является сигналом для продавца, что в силу своих финансовых возможностей покупатель не в состоянии приобрести объект по заявленной цене⁷⁵. Он стремится к контролю над ситуацией с помощью переговоров.

С другой стороны, декларирование возможности торга от лица продавца, по мнению Г.Кеннеди, равнозначно утрате контроля над определением цен. Это также может быть сигналом покупателю о том, что продавец не уверен в цене или выставленная цена очень сильно завышена относительно реальной стоимости.

И в том, и в другом случае, по мнению Г.Кеннеди, торг должен строиться адекватно ходу переговоров, и не быть явной возможностью для обеих сторон в любых переговорах. Торг по умолчанию для переговоров неуместен.

Уступки не должны быть односторонними

В отличие от Уортонского подхода, согласно которому обмен уступками является определяющим фактором построения личных отношений с оппонентом, Г.Кеннеди рассматривает уступки в совершенно другом контексте.

С его точки зрения, взаимные уступки предполагают наличие первого шага, на который должен решиться один из переговорщиков. Если один из

⁷⁵ Переговоры: Полный курс. Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. - С. 15.

них делает уступку, то второй может сделать уступку в ответ или не сделать. Таким образом, делая уступку, мы отдаем оппоненту управление переговорами.

Кроме того, по мнению Г.Кеннеди, не следует ожидать, что уступка автоматически вызывает доброе расположение⁷⁶. Напротив, он считает, что оппонент скорее воспримет это как слабость и постарается увеличить давление с целью добиться еще больших уступок.

Поэтому Г.Кеннеди предлагает другой взгляд на уступки. Взаимность уступки проявляется не в тот момент, когда оппонент делает уступку в ответ, а в самой формулировке этой уступке. Уступая, мы не просто уменьшаем первоначальное предложение, но отказываемся от выполнения каких-то действий. Иными словами, уменьшая стоимость, мы одновременно уменьшаем объем работ.

Такие взаимные уступки позволяют нам сохранить контроль над переговорами, а, отслеживая реакцию оппонента на наше новое предложение, мы собираем информацию о его интересах.

Предложение включает в себя не только цену

Выше мы указали на возможность уступить в цене и при этом сократить объем работ. Умение отделять цену от ее составляющих, по мнению Г.Кеннеди, является именно тем переговорным навыком, который позволяет достигнуть взаимовыгодного соглашения.

Переговоры включают в себя множество предметов торга. Ими могут быть, например:

- цена работ или услуг;
- объем работ или услуг;
- качество работ или услуг;
- ресурсы, используемые для работ или услуг;
- освещение соглашения в СМИ;
- сроки выполнения работ или услуг и др.

⁷⁶Переговоры: Полный курс. Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. - С. 37

Как мы видим, предметы торга включают в себя как важнейшие интересы сторон, так и малые детали сделок, которые могут, тем не менее, оказать существенное влияние на конечное исполнение договоренностей.

Предметы торга имеют разную ценность для переговорщиков.

Любое взаимовыгодное переговорное соглашение, по мнению Г.Кеннеди, возможно во многом благодаря тому, что предметы торга имеют для переговорщиков совершенно разную ценность. «То, что выгодно мне, может не представлять ценности для вас. Выгода выражается по-разному, измеряется в различной валюте и видна только той стороне, которая её получает»⁷⁷. Это приобретает особенное значение, когда мы рассматриваем переговоры в контексте взаимного обмена.

Например, у одного человека есть ресурс в виде связей со СМИ, а у другого — собственная строительная компания. Если в интересы первого будет входить строительство, предположим, дома, а в интерес второго — продвижение своего бизнеса за счет эффективных публикаций, то ресурс в виде связей со СМИ позволит первому человеку снизить цену на строительство. Но в обмен на это снижение он сделает ряд действий, направленных на получение удаленной во времени выгоды строительной компанией.

Таким образом, разная для людей стоимость предметов торга позволяет выбирать наиболее удобного контрагента и договариваться с ним на взаимовыгодных условиях.

Итак, мы рассмотрели модель ведения переговоров с точки зрения Г.Кеннеди, и он дает следующие ответы на поставленные нами вопросы:

1) Какие базовые понятия включает в себя переговорный процесс?

Типы переговорщиков, предложения, взаимный обмен, сделка, торг, уступка, интересы.

2) Каковы критерии успешности проведенных переговоров?

⁷⁷ Переговоры: Полный курс. Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. - С. 25.

Нахождение приближенных к идеальным условиям согласования предложений.

3) Какой стиль ведения переговоров с наибольшей вероятностью приводит нас к ожидаемому результату?

Стиль «совы».

4) Какие главные ошибки переговорщиков приводят к отсутствию результата или ухудшению стартового положения после проведения переговоров?

Занижение первоначальной цены, неправильный выбор времени для торга, согласие с фиксированными ценами, отсутствие стремления к изучению и поиску предметов торга.

Санкт-Петербургская школа ведения переговоров.

Подход, разработанный и развиваемый специалистами кафедры конфликтологии СПбГУ, во многом является комплексным и включает в себя опыт вышеизложенных концепций. Поэтому во избежание повторений мы сосредоточимся в настоящем исследовании на том аспекте ведения переговоров, который составляет уникальность подхода.

Переговоры, по мнению специалистов Санкт-Петербургской школы, представляют собой трехкомпонентный процесс, включающий в себя следующие составляющие⁷⁸:

- психология;
- процедура;
- содержание.

Рассмотрим каждый из этих компонентов отдельно.

Психология

Психологический аспект переговоров включает в себя эффективную коммуникацию, управление своим эмоциональным состоянием,

⁷⁸ См.: Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. Сатикова; учебное пособие. – СПб.: Розамира, 2007.

отслеживание эмоционального состояния собеседника и адекватное реагирование на проявление им эмоций.

Коммуникацию делает эффективной ее целенаправленность на решение переговорного вопроса и использование особых речевых техник, к которым относятся:

- активное слушание (эхо-техника);
- развитие идеи;
- резюме и другие⁷⁹.

Есть также особые техники, направленные на работу с сильными эмоциями, а именно:

- сообщение о своих чувствах;
- сообщение о чувствах собеседника;
- вентиляция эмоций собеседника через проговаривание (то есть слушание эмоций собеседника)⁸⁰.

Работа с собственным эмоциональным состоянием также включает в себя конструктивную реакцию на выпады, оскорбления со стороны собеседника. Здесь помогают следующие техники:

- безобвинительное высказывание;
- техники ассертивного поведения (прозрачность, «английский профессор», принятие негатива, сократическое согласие и другие)⁸¹.

Следует отдельно отметить важный момент: профессиональный переговорщик ведет работу не только с негативными эмоциями (гнев, печаль, раздражение, апатия), но и с позитивными (радость, легкость, ликование). Если первые мешают договориться в начале переговоров, то вторые блокируют процесс заключения финального соглашения.

Таким образом, работа с эмоциями необходима для того, чтобы чувства не препятствовали рассмотрению вопроса по существу.

Процедура

⁷⁹ См.: Е.Н. Иванова. Коммуникативные инструменты конфликтолога. - СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2008. – С. 88-90.

⁸⁰ Там же. С. 90-92.

⁸¹ Там же. См.: С. 166-168.

Процедура переговоров – «это набор правил ведения и официальный порядок действий на конкретной переговорной сессии»⁸². Процедура – это порядок ведения переговоров, включающий в себя правила, о которых переговорщики договорились, и последовательность этапов.

Одной из негативных эмоций, препятствующих эффективным переговорам, является страх. Страх возникает в том числе из-за отсутствия определенности в том, что будет происходить. Поэтому профессиональный переговорщик уделяет особое внимание созданию чувства определенности и безопасности у себя и собеседника.

Процедура необходима отнюдь не только по психологическим причинам. Как мы писали выше, переговоры отличает взаимозависимость сторон друг от друга. Иными словами, это их равенство, которое порождает отсутствие установленной власти и непрекращающуюся борьбу за власть между переговорщиками.

Общие договоренности собеседников о правилах и этапах ведения переговоров позволяют утвердить власть принципов и объективных стандартов над переговорами, что снижает уровень борьбы за управление переговорами и позволяет методично обсуждать то, по поводу чего переговоры ведутся.

Иными словами, процедура переговоров позволяет сторонам сосредоточиться на решении вопросов по содержанию, поскольку порядок и правила их обсуждения уже установлены и не нуждаются в постоянных уточнениях по ходу процесса.

Содержание

Содержание переговоров включает в себя сущность обсуждаемых вопросов, а также позиции, интересы и предложения сторон, о которых мы говорили выше. Психология и процедура переговоров обеспечивают эффективный диалог о содержании.

⁸² Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. Сатикова; учебное пособие. – СПб.: Розамира, 2007. – С. 41.

По мнению профессиональных переговорщиков, экспертов в переговорах, человека делает именно умение работать с психологией и поддерживать процедуру переговоров, поскольку содержание – это то, с чем люди, как правило, могут совладать самостоятельно.

Итак, мы рассмотрели трехкомпонентную структуру переговоров в понимании Санкт-Петербургской школы. Определим ее ответы на поставленные нами вопросы:

1) Какие базовые понятия включает в себя переговорный процесс?

Интересы, позиции, предложения, темы, процедура, психология, содержание.

2) Каковы критерии успешности проведенных переговоров?

Выявление интересов, поддержание процедуры, работа с эмоциями.

3) Какой стиль ведения переговоров с наибольшей вероятностью приводит нас к ожидаемому результату?

Стиль должен быть адекватен переговорной ситуации⁸³, но он всегда базируется на трехкомпонентной структуре переговоров и внимании к интересам сторон.

4) Какие главные ошибки переговорщиков приводят к отсутствию результата или ухудшению стартового положения после проведения переговоров?

Хаотичность ведения переговоров, отсутствие контроля над собственными эмоциями и работы с эмоциями собеседника, занижение первоначальной цены, отсутствие внимания к интересам собеседника.

Итак, мы подробно рассмотрели понятие и сущность переговоров, а также методологические основы ведения и анализа переговоров в понимании четырех переговорных школ.

Школа принципиальных переговоров Фишера и Юри исходит из того, что переговоры это процесс приобретения желаемого. Уортонская школа

⁸³ Медиация: Учебник / Под ред. А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского. – СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М.: Статут, 2016. – С. 149-152.

(Шелл) делает акцент на взаимозависимости субъектов, при этом каждый из них принимает самостоятельное осознанное решение по участию в переговорах. Школа Г. Кеннеди представляет переговоры как процесс взаимного обмена. Петербургская школа рассматривает переговоры как некую игру и в то же время искусство, состоящее из адекватной коммуникации, эффективного просвещения, ответственного использования власти с целью в результате получить прочное и взаимовыгодное соглашение.

В качестве объединяющего фактора для всех четырёх школ выступает нацеленность на сотрудничество и продолжение взаимодействия сторон после переговоров. Именно поэтому мы не говорили о различного рода силовых уловках, манипуляциях и форм давления как тактик получения желаемого в переговорах, т.к. они не ведут к установлению между сторонами доверительных отношений.

Мы уделили внимание техникам ассертивного поведения в переговорах, которые обеспечивают формирование той самой адекватной коммуникации. Определили, что стоит отделять позиции от интересов, ибо их значения не тождественны. Позиции представляют собой способ удовлетворения актуализированной потребности, тогда как интерес – это потребность, которая становится наиболее значимой в данной ситуации. Создание правил ведения переговорной сессии, иными словами введение процедуры, тоже весьма значимый компонент технологии переговоров.

Анализируя четыре переговорные концепции, рассмотрели каждую по четырём основаниям:

- какие базовые понятия включает в себя переговорный процесс;
- критерии успешности переговоров;
- наилучший стиль ведения переговоров;
- главные ошибки переговорщиков.

Эти разносторонние представления о переговорах помогут нам в дальнейшем доказать гипотезу настоящего исследования. Теперь мы

переходим к рассмотрению конфликтов в бизнесе, наиболее подходящим способом разрешения которых, с нашей точки зрения, являются переговоры.

Глава 3. Управление конфликтами в бизнесе посредством переговоров

3.1. Способы управления конфликтами в бизнесе.

Гипотеза настоящего исследования сформулирована следующим образом: переговоры являются наиболее подходящим для бизнес-сообщества способом управления конфликтами, поскольку соответствуют его ценностям и способствуют наиболее полной реализации его интересов.

Соответственно, говоря о переговорах как одном из способов управления конфликтами в бизнесе, необходимо разобраться в том, какие существуют способы управления конфликтами, какое место занимают среди них переговоры.

Сам термин «управление конфликтом» имеет узкое и широкое понимание.

В узком смысле управление конфликтом – это специфический социальный процесс, содержанием которого является выработка, принятие, реализация управленческих решений, связанных с целенаправленным воздействием сторон конфликта или третьей силы в направлении предупреждения, урегулирования или разрешения конфликта, которое осуществляется на основе соответствующих принципов и с применением научно обоснованных методов⁸⁴. Данное определение ставит управление в один ряд с предупреждением, урегулированием и разрешением конфликта как способами воздействия на конфликт.

В широком смысле управление конфликтом – это совокупность мер, предпринимаемых участниками конфликта или внешними акторами, по отношению к конфликту с целью реализации своих интересов. В нашем исследовании управление конфликтом будет общим термином для всех видов воздействия на конфликт.

⁸⁴ Гришина Н.В. – Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2006 – С.293

Согласно Анцупову⁸⁵ и Шипилову⁸⁶, управление включает в себя следующие мероприятия, проводимые конфликтологом: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Таким образом, при управлении конфликтом могут применяться различные инструменты и действия, которые преследуют разные задачи и применимы на разных этапах конфликта.

Процедура предупреждения – это вмешательство в назревающее социальное столкновение на его латентной фазе третьей внешней стороны с участием или без участия самих субъектов развивающегося конфликта за тем, чтобы нейтрализовать его источник, движущие силы, предмет спора. Грамотно поставленная работа по предупреждению конфликтов позволяет сократить их число и исключить угрозы возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Профилактика конфликта, согласно В.П. Ратникову, это «такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путём возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем»⁸⁷. Предупреждение стоит начинать с выявления дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе конфликтный потенциал. Анцупов и Шипилов выделяют также прогнозирование конфликтов, которое можно отнести к предупреждению. Оно заключается в исследовании конфликтных предпосылок, которые когда-то смогут послужить причиной настоящего конфликта. Оно основывается на анализах конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий. В связи с тем, что прогноз развития ситуации

⁸⁵ Анцупов А.Я., С.В. Баклановский. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. – С. 200.

⁸⁶ Конфликтология: Учебник для вузов. // Ляпунов А.Я., Шипилов А.И. – М.: ЮНИТИ, 2000. – С. 400.

⁸⁷ Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / под ред. В.П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 325.

позволяет снизить степень неопределенности, он, таким образом, повышает вероятность оптимального разрешения противоречия.

Разрешение – процедура вмешательства в завершающееся социальное столкновение с целью его окончания, достигаемого сторонами конфликта самостоятельно или с участием третьей силы путем силового принуждения, разъединения или примирения сторон, при котором ликвидируются, нейтрализуются источники, движущие силы и предмет столкновения.

По мнению, Йохана Галтунга⁸⁸, основателя собственной концепции по конфликтологии, есть три понимания разрешения конфликта, а именно:

А) решить, кто является победителем, а кто побежденным, каким будет будущее распределение ценностей;

Б) осуществить это распределение ценностей;

В) прийти к заключению о том, что конфликт полностью завершен.

Урегулирование – процедура вмешательства в уже протекающее социальное столкновение со стороны субъектов конфликта или третьей силы. Иногда их совместное вмешательство с целью прекращения открытой схватки либо частичного снятия её остроты при сохранении источников, движущих сил, причин, предмета столкновения. Этот термин чаще всего используется при обращении к политическим конфликтам, которые нельзя разрешить полностью, так как цели сторон в корне не совпадают.

Помимо вышеназванных инструментов, применяемых в работе с конфликтом, Дмитриев⁸⁹ выделяет завершение конфликта, которое трактуется как его любое прекращение, без обязательного разрешения. Например, при увольнении человека с работы из-за конфликта с руководителем, этот конфликт исчерпан, так как прекращены взаимоотношения участников, но такой конфликт нельзя считать завершенным, так как предмет конфликта не исчезает.

⁸⁸ См.: Johan Galtung. A Structural Theory of Aggression. / Journal of Peace Research. Vol. 1, No. 2 (1964) – Sage Publications, Ltd. - pp. 95-119. (URL: <http://www.jstor.org/stable/423250>) (дата обращения: 4.05.2018)

⁸⁹ А. Дмитриев., В. Кудрявцев, С. Кудрявцев - Введение в общую теорию конфликтов. – М.: РАН, 1993 – С.164.

Инструменты работы с конфликтом редко применяются по отдельности, обычно определяется стратегия достижения определенной цели. Стратегия - это установление соответствия между целями и средствами⁹⁰. В общем виде стратегия (по Цыганкову⁹¹) это долговременная линия поведения, соединяющая науку и искусство в достижении перспективной цели. Это наука и искусство соотнесения целей с имеющимися средствами. Успешное достижение цели зависит не только от имеющихся средств, но и от того, как они используются, то есть от стратегии. Значимость построения правильной стратегии легче проиллюстрировать на примере межгосударственных отношений, где военные средства не всегда приемлемы. Стратегия более слабых акторов должна быть такой, чтобы дипломатическими средствами противостоять давлению более сильных акторов.

Анализируя конфликты и возможность применения к ним отдельных мероприятий, специалисты используют методы, т.е. конкретные способы предупреждения, урегулирования, разрешения конфликтов. Поскольку урегулирование и разрешение конфликта отличаются больше результатом, чем целевой направленностью, в отличие от предупреждения конфликта, выделим две группы методов: методы предупреждения и методы урегулирования и разрешения. К методам предупреждения относятся:

- переговоры (понятию, сущности, подходам и анализу переговоров посвящена первая глава настоящего исследования);
- независимая экспертиза источников, предмета, содержания называемого столкновения;
- ранняя диагностика конфликта (заказывается экспертам);
- институционализация конфликта (на ранней стадии третья сторона может предложить в порядке предупреждения какой-то общий проект, который связал бы стороны потенциального конфликта одной целью);

⁹⁰ См.: Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. ; учебное пособие. – СПб.: Розамира, 2007.

⁹¹ См.: Международные отношения: теории, конфликты, движения, организации: учеб. пособие / П.А. Цыганков, Г.А. Дробот, М.М. Лебедева и др.; под ред. проф. П.А. Цыганкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011.

- метод социального партнерства (проект, связывающий стороны конфликта возникает спонтанно, без специального вмешательства).

К методам урегулирования и разрешения конфликтов исследователи относят следующее:

- переговоры (понятию, сущности, подходам и анализу переговоров посвящена вторая глава настоящего исследования);

- медиация (переговоры с участием посредника (медиатора) - независимого, нейтрального и квалифицированного лица⁹²);

- институт омбудсмана — уполномоченного по защите прав человека или отдельных категорий лиц;

- арбитраж (частный третейский суд);

- государственный суд;

- фрустрация (метод, при котором действия одной из сторон блокируются другой с помощью морального давления);

- прессинг (применение грубого силового давления).

Как мы можем видеть из вышеизложенного, переговоры входят в число методов как предупреждения, так и урегулирования и разрешения конфликтов, что полностью охватывает понятие «управление конфликтом». Таким образом, наша гипотеза подтверждает первое логическое подтверждение: переговоры действительно являются универсальным способом управления конфликтами.

Специалисты определяют и иное соотношение способов и методов управления конфликтами. Еще, согласно трудам Г.Гроция⁹³, выделяется три больших группы управления конфликтами:

- сила;

- право;

- переговоры.

⁹² Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 №193-ФЗ // (URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/) (дата обращения: 1.05.18)

⁹³ Г. Гроций. О праве войны и мира. Книга первая. // (URL:

https://www.civisbook.ru/files/File/Groziy_Kn1.pdf) (дата обращения: 23.03.18)

Силовые способы весьма многообразны в своих методах. Их отличает насилие, т. е. объективация людей, лишение их возможности реализовывать неотъемлемые человеческие права — на жизнь, свободу, собственность, комфорт, безопасность, жизненный выбор.

К силовым способам управления конфликтами относятся:

- войны и вооруженные конфликты;
- прямое и структурное насилие⁹⁴;
- прессинг и физическое давление.

Правовые способы управления конфликтами имеют нацеленность на следование объективным стандартам и правилам и вынесение решений, касающихся конфликтов, на основании этих стандартов — законов, обычаев, правил, иных актов, имеющих юридическую или другую общезначимую силу (например, общественное мнение).

Иными словами, применение правовых способов к конфликту подразумевает поиск справедливого решения. Понятие справедливости фиксируется письменно в законах и иных актах с целью общности понимания справедливости людьми.

К правовым способам управления конфликтами относятся:

- третейский суд (арбитраж);
- суд;
- администрирование;
- омбудсмен⁹⁵.

Переговорные способы управления конфликтами характеризуются нацеленностью сторон конфликта на поиск взаимоприемлемого решения в ходе коммуникации друг с другом.

Критерием применения переговоров к конфликту является равенство и взаимозависимость участников конфликта друг от друга. Кроме того, для

⁹⁴ См.: Johan Galtung. A Structural Theory of Aggression. / Journal of Peace Research. Vol. 1, No. 2 (1964) – Sage Publications, Ltd. - pp. 95-119. (URL: <http://www.jstor.org/stable/423250>) (дата обращения: 4.05.2018)

⁹⁵ Ричбелл. Д. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2011. – С. 36.

успешных переговоров необходимо искреннее желание сторон договориться и прийти к согласию.

Это связано с тем, что некоторые силовые методы, такие как прессинг, часто маскируются под переговоры — поскольку внешне напоминают именно коммуникацию людей с целью поиска решения проблемы. На практике стороны могут заниматься не поиском решения, а принуждением к исполнению их воли, что по духу соответствует силовым способам, а не переговорным, хотя и имеет внешне переговорную форму.

К переговорным способам управления конфликтами относятся следующие технологии:

- прямые переговоры;
- переговоры с участием посредника (посредничество)⁹⁶.

Посредничество применяется в силу ряда причин, среди которых наиболее явными являются следующие три.

Во-первых, это нежелание сторон вступать в открытую коммуникацию ввиду сильных негативных эмоций друг к другу. Во втором параграфе первой главы мы рассматривали трехкомпонентную структуру переговорного процесса, в которое важное место занимает психология. Умение управлять своими эмоциями и работать с эмоциями оппонента не является всеобщим среди людей, которые вынуждены в силу своей деятельности вести переговоры.

Непроработанные эмоции препятствуют обсуждению и принятию конструктивных решений. Однако посредник, который сам не вовлечен в конфликт, но призван его разрешить, способен наладить работу с эмоциями обеих сторон, взять этот процесс на себя, тем самым обеспечив конструктивное общение сторон по содержанию.

Во-вторых, у сторон зачастую присутствует страх показать свою слабость, поскольку в ряде культур инициирование переговоров

⁹⁶ См.: Степанов Е.И. - Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. СПб.: Издательство СПбГУ., 2006.

свидетельствует о неспособности решить вопрос силовым способом, что приравнивается к проявлению человеком слабости.

Наличие посредника, проводящего переговоры между их участниками, позволяет обеим сторонам «сохранить лицо». Роли инициатора переговоров и того, кто согласился на них прийти, сглаживаются присутствием третьего лица, которое уравнивает стороны в глазах друг друга и свидетельствует о сложности рассматриваемой ситуации, которая оправдывает ведение переговоров.

В-третьих, вовлекаясь в конфликт, его участники привыкают к позициям и предложениям, которые они отстаивают, а также к видению ситуации. Фиксация на привычных для сторон составляющих конфликта мешает им расширить свои ресурсы, увидеть новые конструктивные идеи для выхода из конфликта, изменить свои позиции, скорректировать или заново изобрести предложения.

Поэтому посредник, управляющий процессом обсуждения и обладающим собственным взглядом и квалификацией, способен внести не только порядок и позитивные установки на дальнейшую судьбу ситуации, но и творческий вклад в разрешение конфликта.

К посредничеству в переговорах относятся следующие технологии:

- медиация (переговоры с участием нейтрального посредника, действующего на основании принципов добровольности, равноправия, нейтральности и конфиденциальности);
- мед-арб⁹⁷ (медиация, при которой, в случае отсутствия взаимовыгодного соглашения по итогам, решение будет вынесено арбитром и приобретет юридическую силу);
- «добрые услуги» (технология посредничества, для которой характерно участие третьей стороны, «не принимающей активного участия в

⁹⁷ Ричбелл. Д. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2011. – С. 42-43.

разрешении конфликта, но помогающей установить прямой контакт между противниками для начала переговоров»⁹⁸);

- посредничество без технологии (помощь в разрешении конфликта оказывается лицом, не связанным законами, специальными принципами и технологией, однако имеющего добровольное согласие со стороны участников конфликта на содействие).

Таким образом, существует множество разновидностей переговорных способов управления конфликтами с объединяющим их началом — стремлением конфликтующих сторон реализовать свои интересы посредством коммуникации.

Теперь рассмотрим вышеизложенные способы и методы управления конфликтами применительно к конфликтам в бизнесе.

Среди силовых способов управления конфликтами (агрессивные методы достижения цели) в бизнесе применяются:

- вооруженные столкновения (с участием криминальных элементов, охранных структур);
- прессинг (используется давление, угрозы репутации, жизни, комфорту участников бизнеса и их окружения).

Из правовых способов управления конфликтами к бизнесу имеют непосредственное отношение:

- государственная судебная система в лице судов, которым подведомственны споры с участием бизнеса (хозяйственные, коммерческие, арбитражные суды);
- частные суды (третейский суд, суд ad hoc).

Переговорные способы управления конфликтами, которые наиболее часто применяются в конфликтах в бизнесе, это:

- прямые переговоры;
- посредничество без технологии;

⁹⁸ Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб., 2010. - С. 131.

- медиация.

Таким образом, мы подробно рассмотрели различные способы управления конфликтами и выделили из них те способы, которые имеют непосредственное отношение к конфликтам в бизнесе. В дальнейшем мы рассмотрим те условия, которые определяют выбор того или иного способа для конкретной ситуации в бизнесе.

3.2. Условия применения переговоров к конфликтам в бизнесе.

Подытоживая первый параграф настоящего исследования, мы выделили четыре составляющих переговоров, с наличием которых согласны все исследователи переговорного процесса:

- переговоры – это коммуникация;
- переговоры ведутся по поводу реализации интересов сторон;
- переговорщики стремятся к результату в виде соглашения;
- взаимозависимость сторон друг от друга побуждает их к ведению переговоров.

Логично, что переговоры не только в бизнесе, но в любой сфере общественной жизни могут применяться только в тех ситуациях, где соблюдены данные четыре условия. Рассмотрим каждое из них более детально.

Во-первых, для того чтобы провести переговоры, необходима физическая и юридическая возможность коммуникации — прямого общения сторон друг с другом. Причем, согласно Санкт-Петербургской школе переговоров, эта коммуникация должна быть адекватной и приводить к прочным соглашениям.

Известна фраза: «переговоры с террористами не ведутся». Это не закон, но общественно одобряемая установка, прямое следствие которой делает

невозможными вступление с террористами адекватную коммуникацию с целью достичь необходимых результатов.

Конечно, переговоры с террористами всегда являются переговорами принуждения⁹⁹. Это связано с тем, что требования террористов никогда не исполняются, согласно логике антитеррористических операций, даже если переговоры являются их органичной составной частью.

Более естественная ситуация невозможности коммуникации возникает в случае высокой степени иерархичности бизнеса или органов государства, а также разветвленностью организационной структуры. Бизнесмен или госслужащий высокого уровня часто технически не доступен для переговоров.

Во-первых, это может быть связано с плотным рабочим графиком, в котором не так просто найти место для встречи.

Во-вторых, огромное значение играет «огражденность» руководителя от нежелательных контактов секретарями, администраторами, а в случае важности вопросы — начальниками направлений деятельности и ключевыми специалистами.

Обе посылки содержат в себе интерес в экономии времени руководителя и вложении его лишь в особо значимые мероприятия. Соответственно, здесь присутствует тема статусного и ресурсного равенства людей, ведущих друг с другом переговоры.

Сложно представить переговоры председателя совета директоров крупной нефтяной корпорации со скромной уборщицей в региональном офисе одном из подконтрольных дочерних предприятий. Однако если такие переговоры все же состоялись, это значит, что уборщица обладает столь высоким ресурсом или значимостью, что именно для встречи с ней руководитель готов выделить время.

Таким образом, коммуникация с целью достижения соглашений предполагает равенство субъектов переговоров.

⁹⁹ См.: Иванова Е.Н. Переговоры принуждения. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2009.

Второе условие применения переговоров в бизнесе связано с нацеленностью переговоров на реализацию интересов сторон.

Поскольку переговоры являются лишь одним из способов реализации интересов, которая является важной для человека во всех отношениях, в т.ч. конфликтных, данное условия не является сужающим для сферы применения переговоров в конфликтах в бизнесе.

Третье условие предполагает стремление переговорщиков к результату в виде соглашения. Здесь мы снова сталкиваемся с вопросом законности соглашений, возникающих с рядом субъектов переговоров.

Например, регламентирующие документы многих государственных органов (так как налоговая служба, правоохранительные органы) предписывают в случае конфликта с частным лицом или организацией обращаться в суд. Орган, получающий бюджетное финансирование, в этой связи тратит огромные средства на судебные издержки, отвлекаясь от своей основной общезначимой деятельности.

Однако предпочтение суду возникает в силу необходимости соблюдения беспристрастности и независимости рассмотрения дела. Соглашение между частным бизнесом и государственным органом, как правило, является поводом для подозрений последнего в коррупционных отношениях.

Договоренности как таковые в сфере бизнеса и государства предполагают финансовый компонент, а расходование денежных средств, особенно бюджетных, подлежит тщательной проверке. Поэтому во избежание риска нарушения закона государственные органы официально не договариваются, а переговоры с ними, соответственно, воспринимаются и изучаются с криминалистической точки зрения.

Четвертое условия для того, чтобы переговоры могли состояться — взаимозависимость сторон друг от друга. «Так как ваш успех на переговорах зависит от принятия другой стороной того решения, которого вы хотите, вы

должны сделать всё возможное, чтобы оно стало для неё лёгким»¹⁰⁰, пишут Р. Фишер и У. Юри, и одной и другой стороне нужно быть гибкой, чтобы принять взаимовыгодное решение. В ситуациях взаимодействия государства и бизнеса их зависимость друг от друга редко представляет собой отношения равенства.

В законодательно разрешенных финансовых отношениях между государством и бизнесом, государство выступает в роли субъекта, принимающего решение о том, состоится сделка или нет. Даже в случае фактического приостановления сделки в силу структурного фактора или правонарушения юридическая ответственность для государственного органа является минимальной или вовсе не наступает.

Помимо отношений с государством, неравенство взаимозависимости имеет место и в отношениях компаний друг с другом. Это справедливо для тех случаев, когда небольшие компании заключают соглашения с крупными, например, на оказание каких-либо услуг. За крупного заказчика разворачивается жесткая конкурентная борьба с использованием демпинга, и небольшим компаниям ради сохранения контракта зачастую приходится идти на снижение цены.

Внутри бизнеса неравенство взаимозависимости проявляется в следующих отношениях:

- собственники с разными долями;
- собственники и сотрудники;
- сотрудники разных уровней¹⁰¹.

Эти отношения К.Маркс называл антагонизмом между угнетающим и угнетаемым классом. Действительно, каждый трудовой договор представляет собой компромисс, т. е. добровольное жертвование частью своих интересов. Это в равной степени справедливо и для собственников, имеющих

¹⁰⁰ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка. – М.: Наука, 1992. – С. 84.

¹⁰¹ См.: Степанов Е.И. - Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. СПб.: Издательство СПбГУ., 2006.

различных уровень ресурсов и делающих неравный вклад в работу и развитие бизнеса.

В отличие от ситуаций взаимодействия с государством, это неравенство вполне исправимо, поскольку имеет в себе только экономическую составляющую. Уникальный талант сотрудника может быть равен в глазах собственника его большим материальным ресурсам, и тогда переговоры между ними могут состояться.

Есть ситуация, когда от неравенство с бизнесом вынуждено защищаться частное лицо — это ситуации защиты прав потребителей. В этих случаях суд выполняют свою важную функцию — восполнение материального неравенства сторон за счет процессуального равенства перед законом.

Таким образом, исходя из вышеизложенных условий применения переговоров, для каждого вида конфликтов в бизнесе по субъектному основанию мы можем определить наиболее подходящий способ управления конфликтами:

- 1) конфликты между предприятиями (межкорпоративные) — переговоры;
- 2) конфликты между собственниками бизнеса — переговоры;
- 3) конфликтов собственников бизнеса и топ-менеджеров — переговоры, суд;
- 4) конфликты между топ-менеджерами - переговоры;
- 5) конфликты между собственниками, топ-менеджерами и сотрудниками — суд, комиссия по трудовым спорам;
- 6) конфликты между сотрудниками, отделами - переговоры;
- 7) конфликты между предприятием и органами государства — суд, уполномоченный по защите прав предпринимателей;
- 8) конфликты между предприятием и потребителями — суд, переговоры.

Таким образом, в пяти из восьми выделенных нами видов конфликтов в бизнесе переговоры являются наиболее подходящим способом управления. Это связано с тем, что данные конфликты соответствуют четырем условиям проведения переговоров — возможностью коммуникации, нацеленностью на реализацию интересов, возможностью заключить соглашение и взаимозависимостью сторон друг от друга.

Далее мы перейдем от юридических и логических оснований приоритета переговоров над другими способами управления конфликтами в бизнесе к той роли, которую переговоры играют в жизни предпринимателя и благодаря которой бизнес-сообщество ценит их и выбирает в качестве способа решения сложных ситуаций.

3.3. Роль переговоров среди способов управления конфликтами в бизнесе

Эффективность переговоров как одного из способов управления конфликтами в бизнесе определяются их логическими и технологическими особенностями.

Переговоры — это способ прийти к действительно прочным взаимовыгодным соглашениям. Добровольное исполнение этих соглашений сторонами способствует сохранению мира и доброжелательности, отношений сотрудничества.

Однако в случае с бизнес-сообществом и конфликтами в бизнесе, переговоры не только обеспечивают высокую эффективность, но и соответствуют важнейшим ценностям и интересам предпринимателей во всем мире.

По итогам параграфа 1.2. мы выделили шесть групп ценностей предпринимателей, а именно:

терминальные ценности:

- 1) свобода жизни и деятельности;
- 2) индивидуальность и самореализация;

3) стремление сделать мир лучше;

инструментальные ценности:

1) чувство ответственности за свое дело;

2) готовность принимать решения и идти на риск;

3) упорство и целеустремленность.

Рассмотрим соответствие переговорного процесса в конфликтах в бизнесе каждой из данных групп ценностей.

Свобода жизни и деятельности.

Фактор свободы для переговоров является одним из наиболее значимых. Принцип добровольности сторон медиации — переговоров с участием нейтрального посредника — в связи с этим включен в числе важнейших положений в Федеральный закон РФ от 27.07.2010 №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

Важное отличие переговоров, в т.ч. и медиации, от правовых способов управления конфликтами, заключается в том, что предприниматели сами принимают решения, являются их авторами и добровольными исполнителями. В суде и арбитраже решение выносится третьим лицом, и, несмотря на кажущуюся определенность таких решений, они весьма редко исполняются, поскольку не удовлетворяют интересам и ценностям предпринимателей.

Капиталистическое общество предполагает значимость свободы договора — проявление либерализма Дж.Локка¹⁰² и Ж.Ж. Руссо¹⁰³ в экономической жизни. Действительно, согласно современному законодательству РФ¹⁰⁴, каждый имеет право заключать сделки, договоры, соглашения.

¹⁰² Дж. Локк. Два трактата о правлении. / (URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Lokk_Traktaty_2.pdf) (дата обращения: 27.04.18)

¹⁰³ Ж.Ж. Руссо. Об общественном договоре, или принципы политического права. // (URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Russo_O_dogovore.pdf) (дата обращения: 2.04.18)

¹⁰⁴ Раздел 1. Гл. 1, ст. 1, п. 1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017). / (URL:

М.Вебер, в свою очередь, указывая на отличие капитализма от других способов «получения наживы», которое проявляется в том числе и в законности ведения предпринимательской деятельности, подталкивает нас к одному из важнейших выводов настоящего исследования. В условиях законодательного ограничения на применение силовых способов управления конфликтами, переговоры являются оптимальным методом создания возможностей для получения прибыли.

Таким образом, переговоры предлагают человеку сразу несколько видов свободы:

- свободу принимать решения;
- свободу выбирать партнера;
- остаться на свободе ввиду законности ведения переговоров.

Индивидуальность и самореализация.

Индивидуальность предполагает возможность и стремление к уникальности, неповторимости действий, решений, который осуществляет предприниматель на каждом этапе реализации своей деятельности, а также нацеленность этой деятельности на достижение личного результата.

Благодаря отличительной особенности переговоров, которая, как мы говорили выше, заключается в возможности выработать и принять самостоятельное решение¹⁰⁵, участие бизнесменов в переговорах полностью соответствует ценностям индивидуальности.

Кроме того, следует отметить, что изначальные условия взаимодействия в бизнесе — как организаций друг с другом, так и в рамках одной компаний — сопряжены с конкурентными и конфликтными отношениями, в которые погружается бизнес с момента своего создания¹⁰⁶. Поэтому предлагаемое рынком и обществом взаимодействие субъектов

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/d65fbe0a603d59546c3338bcfc6bf09bb0332817/) (дата обращения: 29. 04.18)

¹⁰⁵ Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб., 2010. - С.48-49.

¹⁰⁶ См.: К. Маркс и Ф. Энгельс. Сочинения. Изд. 2-е. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1960.

бизнеса крайне редко может быть эффективным и адекватно удовлетворяющим интересы.

Именно это, по нашему мнению, является причиной постоянных переговоров в бизнесе — предприниматель вынужден перекраивать не устраивающие его условия под себя. Проводя эту трудную интеллектуальную работу, предприниматель вырабатывает собственный стиль ведения переговоров, разрабатывает новые решения и варианты выходов из конфликтных ситуаций.

Таким образом, осуществляется его самореализация как предпринимателя и как переговорщика (пусть даже и не профессионального) — трудами отдельных представителей бизнеса формируется и корректируется актуальная модель делового сотрудничества.

А с точки зрения права, ведение переговоров и заключение соглашений по их итогам является примером диспозитивных гражданско-правовых сделок. То есть если закон прямо не запрещает предпринимателям договориться о чем либо, то они вольны распоряжаться имеющимися у них идеями, ресурсами — что является важной потребностью предпринимателя на каждом этапе развития бизнеса.

Стремление сделать мир лучше.

Самое по себе участие в переговорах, если только это не прессинг, замаскированный под поиск взаимовыгодного решения, позволяет улучшить отношения людей друг с другом, преодолеть конфликты и создать условия для поддержания мира.

Проводя эффективные переговоры, предприниматель также создает конструктивную психологическую атмосферу в своей семье¹⁰⁷. В ходе переговоров, как мы говорили выше, вентилируются эмоции, поэтому негативные чувства, которые человек мог бы накопить за тяжелый рабочий

¹⁰⁷ Иванова Е.Н. Конфликтологическое консультирование. Учебное пособие. – Новосибирск., 2012. – С. 126-128.

день в случае отсутствия переговорного общения, не выплескиваются на домашних¹⁰⁸.

Помимо психологического эффекта переговоров для самого переговорщика и его окружения, важно, что решения, принимаемые в ходе переговоров, действительно способны серьезно повлиять на социальную, экономическую, политическую и другие ситуации.

Главное достоинство переговорных решений заключается в том, что стороны готовы добровольно их исполнять. Значит, переговоры — наиболее эффективный, прочный способ реализации замыслов, миссий, целей, которые ставит перед собой бизнес-сообщество.

Чувство ответственности за свое дело.

Ответственность тесно связана с властью. Нести ответственность за что-либо может только тот субъект, который праве принимать решения, определять судьбу каких-либо предметов, событий, отношений.

По мнению Р.Шелла, как мы говорили выше, у человека, который идет на переговоры, должны быть сформулированы цели и ожидания. Ожидания отличаются от целей в том числе и тем, что их нереализованность вызовет негативные эмоции, сожаление о том, что не удалось сделать. Однако отсутствие ожиданий и вовсе блокирует процесс реализации какого-либо стремления.

В то же время для достижения какой-либо цели необходимо иметь контроль над средствами, с помощью которых ее возможно осуществить. И, выбирая силовые или правовые способы разрешения проблемы, предприниматель теряет этот контроль, поскольку в первом случае обоюдное применение силы может принести моральный и физический вред, из-за которого реализация деловых целей будет уже невозможна.

Во втором случае отдается контроль конечного решения. Предприниматель не может гарантировать благоприятное для себя решение

¹⁰⁸ Иванова Е.Н. Конфликтологическое консультирование. Учебное пособие. – Новосибирск., 2012. – С. 53-57.

суда¹⁰⁹. А в случае, если его решение устраивает, а оппонента — нет, то будет весьма сложно добиться его исполнения.

Вместе с обращением в суд теряется и контроль над процедурой управления конфликтом. Например, даты и время, в которые необходимо прийти на заседание, определяет суд, и предприниматель должен подчиниться. Конечно, есть арбитраж, но его применение весьма ограничено и особенность в виде невозможности обжаловать решение в некоторых ситуациях может принести вред.

Поэтому чувство ответственности за свое дело требует от предпринимателя использования предельно безопасных и контролируемых способов управления конфликтами. Таким способом является ведение эффективных переговоров, направленных на установление сотрудничества и достижение соглашения.

Готовность принимать решения и идти на риск

Несмотря на возможность установления управления на переговорах, их результаты, тем не менее, непредсказуемы. Это связано, в первую очередь, со структурным фактором — т.е. теми изменениями, которые могут произойти помимо воли участников переговоров¹¹⁰.

Именно поэтому в каждом договоре есть статья о форс-мажорных обстоятельствах — то есть тех неконтролируемых ситуациях, которые могут заблокировать возможность исполнения соглашения.

Другая сторона риска связана с доверием потенциальному партнеру. Даже опытные предприниматели и переговорщики могут ошибиться относительно реальных намерений собеседника.

Поэтому, безусловно, предприниматель идет на риск, вступая в переговоры и заключая по их итогам соглашение. Однако этот риск, как правило, оправдан, поскольку именно переговоры позволяют достичь наибольшего результата.

¹⁰⁹ См.: Медиация: Учебник / Под ред. А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского. — СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М.: Статут, 2016. — С. 61-62.

¹¹⁰ См.: Конфликт. Структура и динамика. В курсе обучения конфликтологов-посредников. // СПб., 2011.

Упорство и целеустремленность.

Переговоры требуют большой самоотдачи и погруженности в процесс их проведения. Для достижения поставленных задач необходима тщательная подготовка¹¹¹, концентрация внимания, детализированное управление подчиненными, готовность изобретать, обсуждать и корректировать разнообразные варианты переговорных соглашений.

Позитивная сторона такой трудоемкости переговоров заключается в приобретении бесценного опыта, который в дальнейшем позволяет экономить время на разрешение подобных ситуаций.

Упорство, вложение огромных усилий оправдываются достижением результатов, соответствующих реальным целям и задачам переговорщика. Взятие на себя ответственности на конечный результат неразрывно связано и со всем комплексом действий, мероприятий, которые способны привести к ожидаемому эффекту.

В этой связи, безусловно, переговоры прибавляют предпринимателю работы, но поскольку работоспособность свойственна большинству предпринимателей, именно в бизнес-сообществе это качество переговоров проживается наиболее безболезненно.

Таким образом, мы продемонстрировали, как именно переговоры соответствуют ценностям предпринимателей. Теперь обратимся к их базовым интересам:

- материальные интересы (финансы);
- безопасность;
- уважение и признание;
- самореализация.

Поскольку ценности отражают глубинные потребности человека¹¹², а интересы являются детализированным проявлением этих потребностей,

¹¹¹Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. ; учебное пособие. – СПб.: Розамира, 2007.

¹¹²А.А. Путиловский. Ценности в элементах структуры конфликта. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – С. 125-127.

грань между первыми и вторыми не является строго отчерченной. Однако мы разделяем их с целью показать как можно больше аспектов переговорного процесса, посредством которого бизнес достигает своих целей.

Материальные интересы (финансы).

На переговорах бизнесмен самостоятельно распоряжается своими материальными ресурсами (временем, деньгами, собственностью) с целью расширения объема этих ресурсов по итогам переговоров.

Помимо результативности переговоров по их итогам, они позволяют предпринимателю экономить ресурсы и на начальных этапах.

Например, обращение в суд сопряжено с оплатой судебной пошлины, услуг юристов или адвокатов, экспертов¹¹³. Кроме того, в связи с временной продолжительностью судопроизводства, на это время останавливается реализация того бизнес-соглашения, по вопросам которого возник спор. То есть наибольшие судебные издержки включают в себя не столько то, что предприниматель платит за рассмотрение спора, а то, что он теряет, пока это рассмотрение длится.

Похожим образом дело обстоит с применением силовых способов управления конфликтами. Одни услуги охранных структур отнимают весьма много ресурсов, и так ограниченных в условиях конфликта. Нередки и такие случаи, когда оплата криминальных вооруженных действий в течение неопределенного периода времени, превосходит стоимость спора.

Переговоры в этом аспекте являются быстрым и ресурсосберегающим способом управления конфликтами¹¹⁴, который, к тому же, позволяет увеличить доходы за счет изобретения нетривиальных решений.

Безопасность.

Интегративные переговоры, в отличие от правовых и силовых способов управления конфликтами, обеспечивают предпринимателю как физическую, так и юридическую безопасность¹¹⁵.

¹¹³ См.: Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб., 2010. – С.49.

¹¹⁴ Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб., 2010. – С. 47-49.

Например, корпоративные конфликты в российском праве отнесены к ведению арбитражных судов и регулируются нормами гражданского права. В то же время одним их популярных правовых инструментов борьбы предпринимателей друг с другом является заведение друг на друга уголовных дел.

Уголовное право регулирует отношения не только людей, но и людей с государством, поскольку преступления представляют собой общественно опасные деяния, от которых государство призвано защищать своих граждан. Поэтому и мера ответственности за преступление существенно выше, чем за гражданско-правовое правонарушение.

О физической безопасности предпринимателя, которая оказывается под угрозой при применении силовых способов управления конфликтами мы не будем здесь подробно поговорить.

Таким образом, именно переговоры способны обеспечить безопасность предпринимателю при разрешении конфликта, поскольку имеют нацеленность на конструктивное общение с оппонентом, которое позволяет разрешить конфликт взаимовыгодным способом.

Уважение и признание.

Уважение и признание предпринимателя связаны с достижением и сохранением позитивной деловой репутации и доброго имени. Силовые способы управления конфликтом, конечно, могут обеспечить предпринимателю основанные на страхе уважение и признание. Однако это может повредить репутации — как на уровне государства и бизнес-партнеров, так и на уровне потребителей.

Применение правовых способов управления конфликтами почти всегда сопряжено с гласностью — почти на каждое судебное заседание может прийти любой желающих, а на рассмотрение крупных деловых споров

¹¹⁵ См.: Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / О.И. Андреева, А.Д. Карпенко, С.В. ; учебное пособие. – СПб.: Розамира, 2007.

проходят журналисты. Таким образом, от судебного разбирательства репутация предпринимателя страдает в наибольшей степени.

На переговорах, в свою очередь, можно заключить соглашение о конфиденциальности, которое позволит сохранить в тайне факт и особенности взаимодействия сторон друг с другом, а также суть обсуждаемых ими вопросов и содержание соглашения.

Конструктивное взаимодействие, которое формируется на переговорах, создает отношения между сторонами конфликта, превращая бывших оппонентов в партнеров. Для укрепления этих отношений и продолжения сотрудничества предприниматели могут давать друг другу взаимные рекомендации. Шанс получения такой рекомендации, безусловно, возрастает, если предприниматель проявил себя толковым переговорщиком, нацеленным на достижение взаимовыгодного результата.

Соответственно, именно переговоры в наибольшей степени способствуют созданию и сохранению деловой репутации и доброго имени, т.е. реализации потребностей в уважении и признании.

Самореализация

Прочные и доверительные отношения между бизнесменами, которые формируются на переговорах, способствуют развитию бизнеса, а, соответственно, и той миссии, которая изначально двигает предпринимателя на создание своего дела.

Особенность конфликтов, в частности продолжительных, заключается в том, что они отвлекают человека от достижения поставленных целей. В динамике конфликта есть понятие эскалации. Эскалация конфликта – «нарастание остроты и размаха конфликтных действий, обусловленное обострением противоречий между оппонентами»¹¹⁶.

Условия для эскалации создает взаимное усиливающееся нанесение ущерба. При применении силовых способов управления конфликтами

¹¹⁶ Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / под ред. В.П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 539.

происходит постоянный обмен физическим ущербом, который можно измерить, оценить и подготовить равновесный или упреждающий ответный удар.

Применяя правовые способы управления конфликтами, предприниматель ввязывается в обмен исками, привлечение все большего числа сторонников, юристов, экспертов. Конфликт расширяется, вовлекая в себя все больше субъектов, тем самым усиливая остроту и длительность противостояния¹¹⁷.

Однако именно переговоры создают такие условия, в которых обмен ущербом останавливается, а значит, у сторон появляются время и возможность вернуться к осмыслению своих первоначальных целей и интересов. Значит, этап конфликтных действий переходит в этап разрешения конфликта.

Таким образом, мы выяснили, что переговоры действительно являются наиболее эффективным и подходящим для бизнес-сообщества способом управления конфликтами. Их роль среди других способов — изменять взаимодействие сторон с конфликтных действий на поиск взаимовыгодных условий сотрудничества, что имеют большую ценность как для бизнеса, так и для других сфер общественной жизни.

¹¹⁷ По Ричбеллу Д. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2011. – С. 46-48.

Заключение

В результате настоящего исследования гипотеза о том, что переговоры являются наиболее подходящим для бизнес-сообщества способом управления конфликтами, поскольку соответствуют его ценностям и способствуют наиболее полной реализации его интересов, полностью подтвердилась.

Мы определили конфликт и специфика бизнеса как законной экономической деятельности, направленной на достижение прибыли посредством рациональной организации труда. Нами была предложена классификация конфликтов в бизнесе, с помощью которой можно осуществить выбор конкретного способа управления конфликтом:

- 1) конфликты между предприятиями (межкорпоративные);
- 2) конфликты между собственниками бизнеса;
- 3) конфликтов собственников бизнеса и топ-менеджеров;
- 4) конфликты между топ-менеджерами;
- 5) конфликты между собственниками, топ-менеджерами и сотрудниками;
- 6) конфликты между сотрудниками, отделами;
- 7) конфликты между предприятием и органами государства;
- 8) конфликты между предприятием и потребителями.

Нами были подробно проанализированы теоретико-методологические подходы к изучению переговоров как одного из способов управления конфликтами. Несмотря на расхождения подходов, мы определили те признаки переговоров, с которыми согласны представители разных школ:

- 1) переговоры – это коммуникация;
- 2) переговоры ведутся по поводу реализации интересов сторон;
- 3) переговорщики стремятся к результату в виде соглашения;
- 4) взаимозависимость сторон друг от друга побуждает их к ведению переговоров.

Эти же признаки являются критериями условий, в которых переговоры могут применяться. В случае отсутствия хотя бы одного из этих признаков, применяются не переговоры, а другие способы управления конфликтами, которые также были нами выделены и рассмотрены.

Мы пришли к мнению, что в пяти из восьми вышеизложенных видах конфликтов применение переговоров является технически возможным и наиболее эффективным решением. Таким образом, мы обосновали, что переговоры – наиболее подходящий способ управления конфликтами в бизнесе, опираясь на количественный критерий.

Качественный критерий нашего исследования предполагал описание роли переговоров в бизнесе. Эта роль характеризуется полным совпадением принципов и техник ведения переговоров с ценностями и интересами бизнес-сообщества.

В ходе исследования мы пришли к главному выводу: бизнес-сообщество изначально поставлено обществом и государством в конфликтные условия. Эти условия в подавляющем большинстве ситуаций мешают предпринимателю вести свое дело, извлекать прибыль и реализовать свою жизненную миссию. Именно поэтому предприниматели постоянно ведут переговоры – так как переговоры являются универсальным способом корректирования и преодоления негативных условий взаимодействия в бизнесе, которые заданы изначально.

Таким образом, обращение к переговорам наиболее уместно для предпринимателей в большинстве видов конфликтов в бизнесе. Кроме того, переговоры соответствуют ценностям и интересам бизнес-сообщества, таким как свобода, безопасность, индивидуальность, самореализация, стремление сделать мир лучше, готовность идти на риск и нести ответственность за принятые решения.

Правовые способы управления конфликтами (суд, арбитраж, администрирование) блокируют самостоятельность, ущемляют свободу времени, привносят в работу существенные экономические издержки.

Силовые способы управления конфликтами (вооруженные столкновения, прессинг) угрожают физической и юридической безопасности предпринимателя, его жизни и здоровью, а значит и возможности развивать свое дело и исполнять жизненные цели.

Правильно проведенные переговоры предоставляют предпринимателю и свободу принятия решений, и безопасность, и сохранение партнерских отношений, и новые уникальные условия для развития бизнеса.

Поэтому переговоры являются наиболее подходящим для бизнес-сообщества способом управления конфликтами. Все цели и задачи настоящего исследования достигнуты в полном объеме.

Список использованной литературы

- 1) *Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д.* Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие – СПб, 2017. - 178 с.
- 2) *Аллахвердова О.В.* Причины деструктивного поведения и когнитивные барьеры в конфликте. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – с. 257-259.
- 3) *Васильева И.В.* Практикум по психодиагностике. Учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. - с. 376.
- 4) *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма. // Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Давыдова Ю.Н.; Предисл. Гайдено П.П. – М.: Прогресс, 1990.
- 5) *Гришина Н.В.* Психология конфликта. 2-е изд. - СПб: Питер, 2008. - с. 544.
- 6) *Дарендорф Р..* Современный социальный конфликт. Очерк политики и свободы / Ральф Дарендорф; Пер. с нем. Пантиной Л.Ю. – М.: РОС-СПЭН, 2002. - с. 284.
- 7) *Дмитриев А.В.* Конфликтология: учебник / Дмитриев А.В. – 3-е изд., перераб. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2012. - с. 336.
- 8) *Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.* Введение в общую теорию конфликтов. – М.: РАН, 1993.
- 9) *Дуброва О.А.* Политическая парадоксальность гендерного дискурса в Российском обществе. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – с. 215-216.
- 10) *Иванова Е. Н.* Когнитивные аспекты работы с конфликтом. – СПб., 2012. – с. 137.

- 11) *Иванова Е.Н.* Коммуникативные инструменты конфликтолога. - СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2008. - с. 177.
- 12) *Иванова Е.Н.* Конфликтологическое консультирование. Учебное пособие. – Новосибирск., 2012. – с. 202.
- 13) *Иванова Е.Н.* Переговоры принуждения. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2009.
- 14) *Иванова Н.Г.* Инновационный бизнес в России: проблемы и перспективы. // Проблемы современной экономики. 2013. №4(48). – с. 188-192.
- 15) Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В.; учебное пособие. – СПб.: Роза мира, 2007.
- 16) *Кеннеди Г.* Договориться можно обо всём! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. - с. 411.
- 17) *Козер Л.* Функции социального конфликта / пер. с англ. Назаровой О. А. - М.: Идея-Пресс; Дом интеллектуальной книги, 2000. - с. 208.
- 18) *Козырев Г.И.* Политическая конфликтология: учебное пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. - с. 432.
- 19) Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие / Анцупов А.Я., Баклановский С.В. - 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. - с. 304.
- 20) Конфликтология: Учебник для вузов. // Ляпунов А.Я., Шипилов А.И. – М.: ЮНИТИ, 2000. .
- 21) Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / под ред. Ратникова В.П. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с. 543.

- 22) Конфликт. Структура и динамика. В курсе обучения конфликтологов-посредников. // СПб., 2011. - с. 36.
- 23) Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) под ред. д. филос. н. Степанова Е.Н. – М.: Эдиториал УРСС, 2000. - с. 344.
- 24) Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Пособие для слушателей курса. Специальное сокращённое обобщённое издание для международного использования / под редакцией к.пс.н. Е.Н. Ивановой. – СПб., 1995.
- 25) *Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 1999.; с. 271.
- 26) *Майерс Д.* Социальная психология: Интенсивный курс / Пер. с англ., 4-е межд. изд. – СПб.; М.: Еврознак; Олма-пресс, 2004. - с. 510.
- 27) *Маркс К.* Экономическо-философские рукописи 1884 года. Соч., т. 42. - с. 41-174.
- 28) *Маркс К., Энгельс Ф.* Сочинения. Изд. 2-е. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1960.
- 29) *Маслоу А.* Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2008. - с. 352.
- 30) Медиация: Учебник / Под ред. А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского. – СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М.: Статут, 2016. – с. 149-152.
- 31) Международные отношения: теории, конфликты, движения, организации: учеб. пособие / Цыганков П.А., Дробот Г.А., Лебедева М.М. и др.; под ред. проф. Цыганкова П.А. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - с. 336.
- 32) *Мертон Р.* Социальная теория и социальная структура / Роберт Мертон. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2006. - с. 873.

- 33) Основы переговорного процесса в курсе обучения медиаторов. / Карпенко А.Д. – СПб., 2010.
- 34) *Парсонс Т.* О структуре социального действия / Толкотт Парсонс; Под общ. ред. Чесноковой В.Ф. и Белановского С.А. - М.: Акад. Проект, 2000. - с. 879.
- 35) *Парсонс Т.* Система современных обществ / Пер. с англ. Седов Л., Ковалёв А. – М.: Аспект Пресс, 1997. - с. 270.
- 36) Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. - с. 580.
- 37) *Путиловский А.А.* Ценности в элементах структуры конфликта. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – с. 125-127.
- 38) *Ричбелл. Д.* Медиация в строительном и девелоперском бизнесе. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2011. – с. 36 - 43.
- 39) *Сатикова С.В.* Исследование специфики понимания участниками переговорных стратегий разрешения конфликтов. // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира. / Материалы II Санкт-петербургского конгресса конфликтологов. – Санкт-Петербург, 2014. – с. 317-319.
- 40) *Степанов Е.И.* Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. СПб.: Издательство СПбГУ, 2006.
- 41) *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. Гореловой А.; Предисл. Кременюка В.А. - М.: Наука, 1992. - с. 158.
- 42) *Шварц Ш., Бутенко Т.П., Седова Д.С, Липатова А.С.* Уточнённая теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России. //

Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9. №1. – с. 43 – 70.

- 43) *Шелл Р.* Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - с. 288.
- 44) *Юри У.* Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми / Пер. с англ. — М.: "Наука", 1993. - с. 127.

Интернет-источники:

- 45) *Васянин М. С.* Ценности предпринимательского слоя современной России // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №1. (URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-predprinimatelskogo-sloya-sovremennoy-rossii>) (дата обращения: 16.05.2018)
- 46) «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017). / (URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/) (дата обращения: 12.03.2018)
- 47) *Гроций Г.* О праве войны и мира. Книга первая. // (URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Groziy_Kn1.pdf) (дата обращения: 23.03.18)
- 48) Из материалов VI Всероссийского съезда судей (30 ноября - 2 декабря 2004 г.) (URL: <http://www.ssrf.ru/page/846/detail/>) (дата обращения: 15.05.18)
- 49) Исследование ценностных ориентаций предпринимателей. / (URL: <http://konspekts.ru/predprinimatelstvo/issledovanie-cennostnyx-orientacij-predprinimatelej/>)
- 50) *Локк Дж.* Два трактата о правлении. / (URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Lokk_Traktaty_2.pdf) (дата обращения: 27.04.18)

- 51) Медиация в бизнесе. // НП «ЛИГА МЕДИАТОРОВ». (URL: <http://arbimed.ru/mediaciya-v-biznese>) (дата обращения: 15.08.18)
- 52) Медиация. Цели и преимущества. // Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Санкт-Петербурге. (URL: <https://ombudsmanbiz.spb.ru/медиация/>) (дата обращения: 15.05.18)
- 53) *Наймушин В.Г.* Макс Вебер и проблема самоопределения российского капитализма. // ЭНСР. 2004. №2. (<https://cyberleninka.ru/article/n/maks-veber-i-problema-samooopredeleniya-rossiyskogo-kapitalizma>) (дата обращения: 4.05.18)
- 54) Основные цели и задачи Комитета по правовым вопросам. // ООО «Деловая Россия». (URL: <http://deloros.spb.ru/komitet-po-pravovim-voprosam-dr/>) (дата обращения: 15.05.18)
- 55) *Павлова О.* Отдых на износ: как предприниматели превращаются в первооткрывателей. // Forbes Russia. 2015. (URL: <http://www.forbes.ru/forbeslife/dosug/287473-otdykh-na-iznos-kak-predprinimateli-prevrashchayutsya-v-pervootkryvatelei>) (дата обращения: 1.05.18)
- 56) Раздел 1. Гл. 1, ст. 1, п. 1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017). / (URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/d65fbe0a603d59546c3338bcfc6bf09bb0332817/) (дата обращения: 29. 04.18)
- 57) *Руссо Ж.Ж.* Об общественном договоре, или принципы политического права. // (URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Russo_O_dogovore.pdf) (дата обращения: 02.04.18)
- 58) Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 №193-ФЗ // (URL:

- http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/) (дата обращения: 01.05.18)
- 59) Хартия корпоративной и деловой этики. // Российский союз промышленников и предпринимателей. (URL: http://ars-rspp.ru/corp_ethics/docs/charter_of_corporate_ethics) (дата обращения: 15.05.18)
- 60) Ценности предпринимателей: что мотивирует открыть своё дело? // Entrepreneur., 2016. (URL: <https://entrepreneur.su/cennosti-predprinimatelej-chto-motiviruet-otkryt-svoe-delo/>) (дата обращения: 30.04.18)
- 61) Institution de la religion chrétienne par Jean Calvin. Nouv. ed. soigneusement rev. et corr. sur l'éd. française de 1560. / (URL: https://archive.org/stream/institutiondelar00calvuoft/institutiondelar00calvuoft_djvu.txt) (дата обращения: 19.04.2018)
- 62) Johan Galtung. A Structural Theory of Aggression. / Journal of Peace Research. Vol. 1, No. 2 (1964) – Sage Publications, Ltd. - pp. 95-119. (URL: <http://www.jstor.org/stable/423250>) (дата обращения: 4.05.2018)